



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive

Dottorato in

**APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE NEI CONTESTI
SOCIALI E DI LAVORO**

38° Ciclo

Coordinatore: Prof. CLAUDIO MELACARNE

**LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI E DEI
DELEGATI SINDACALI NELLA FELSA CISL**

Candidata

Annamaria Guerra
ADAPT – FELSA CISL

Firmato da:

Annamaria Guerra

A71F81EFD6CE482...

Supervisore

Emmanuele Massagli
UNIVERSITA' LUMSA - FONDAZIONE TARANTELLI

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca
2024/25

INDICE

Introduzione

1) Nuove modalità lavorative e nuove rappresentanze sindacali	7
1.1 Come cambia il mercato del lavoro	7
1.2 I cambiamenti legislativi	12
1.3 Somministrazione di lavoro	27
1.4 Collaborazioni coordinate e continuative	40
1.5 La risposta della Cisl ai cambiamenti del mercato del lavoro	48
1.6 L'azione contrattuale di Alai e di Felsa Cisl	52
1.7 I valori della Felsa Cisl	53
2) Il «mestiere» del sindacalista nei suoi differenti ruoli	57
2.1 Il sindacato e la sua organizzazione	58
2.1.1 L'origine e l'evoluzione delle rappresentanze dei lavoratori	58
2.1.2 Analisi organizzative e specificità dell'organizzazione sindacale	61
2.1.3 L'organizzazione delle strutture sindacali	67
2.1.4 L'organizzazione nella Cisl	75
2.1.5 L'organizzazione nella Felsa Cisl	81
2.2 La professionalità ed il “mestiere” del sindacalista	84
2.2.1 Il concetto di professionalità	84
2.2.2 Il profilo professionale del sindacalista e la normativa nazionale	98
2.2.3 Gli aspetti qualitativi del profilo professionale del sindacalista	101
2.2.4 Il sindacalista della Cisl	110
2.2.5 Il delegato sindacale	119
2.3 Competenze e capacità per lo svolgimento dell'attività sindacale	122
2.4 Il sindacalista della Felsa Cisl	129
3) Lo stato dell'arte della formazione sindacale: focus sulla formazione in Cisl	137
3.1 L'educazione degli adulti	137
3.1.1 Teorie dell'educazione degli adulti	140

3.2 Pedagogia, formazione e lavoro	146
3.2.1 La formazione: origine e sviluppo	151
3.2.2 Come l'educazione si integra nel mondo del lavoro	154
3.2.3 Come la complessità odierna incide sul lavoro e sulla formazione	158
3.3 La formazione Sindacale	162
3.4 La formazione sindacale nella Cisl	176
3.4.1 Gli esordi della formazione sindacale nella Cisl	178
3.4.2 Gli anni Ottanta e Novanta	187
3.4.3 La formazione nel nuovo millennio (2000-2015)	193
3.4.4 L'organizzazione della formazione in Cisl	195
3.4.5 Il modello formativo Cisl	198
3.4.6 La formazione nella Cisl odierna	206
 4) La formazione sindacale nella Felsa Cisl: il sindacato dei nuovi lavori	 213
4.1 Una rappresentanza nuova: l'investimento formativo della Cisl per la nascita e lo sviluppo di Alai (1998-2000)	213
4.2 Formatemp: il fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione	219
4.3 La formazione degli operatori e dei quadri sindacali nella contrattazione	222
4.4 I corsi promossi da Alai (2001-2008)	224
4.5 I corsi per gli operatori Felsa Cisl e il ruolo di Formatemp (2009-2023)	235
4.6 I corsi per gli Rsa e Rsu Felsa Cisl	254
4.7 Intervista a Mattia Pirulli e Daniel Zanda	258
 5) Riflessioni conclusive	 265

Bibliografia

Allegato 1

Introduzione

La formazione gioca un ruolo importante nella costruzione dei contesti sociali e di lavoro poiché è necessaria per costruire, da una parte, le competenze indispensabili allo svolgimento dei processi che costituiscono concretamente le attività da svolgere e, dall'altra, di sviluppare una cornice di conoscenze condivise. Ciò è vero anche all'interno delle organizzazioni sindacali, dove la formazione consente di trasferire le linee guida, le conoscenze e le competenze ritenute importanti dai leader sindacali ai propri dirigenti regionali e territoriali e ai propri operatori affinché possano operare efficacemente nel contesto di azione. Non solo, all'interno del sindacato, la formazione è spesso utilizzata anche come strumento di costruzione di reti sociali indispensabili per il buon esercizio dell'attività sindacale.

Tutto questo la Cisl lo ha capito bene. Infatti, fin dalla sua nascita, la formazione sindacale ha rappresentato un elemento di distinzione qualitativo per i dirigenti cislini e uno strumento indispensabile per praticare l'autonomia e il protagonismo nell'azione sindacale a tutti i livelli, dai posti di lavoro al territorio. Il Sindacato Nuovo ha sempre assegnato un compito decisivo alla formazione: quello di elaborazione, costruzione e realizzazione di percorsi efficaci che permettano a tutti gli uomini e alle donne della Cisl di partecipare attivamente al conseguimento degli obiettivi politico-organizzativi assunti dall'organizzazione.¹

Non di meno è stato il valore attribuito alla formazione da parte della Felsa Cisl, categoria cislina che rappresenta il lavoro somministrato, autonomo e atipico, la quale ha recepito fin da subito l'importanza di strutturare percorsi di apprendimento. Formazione che ha avuto un ruolo decisivo e determinante per la costruzione di una nuova rappresentanza, nata nel 1998, in seguito agli interventi legislativi che hanno introdotto i lavori atipici, come Alai e trasformata nel 2009, a seguito della fusione con Clacs, in Felsa Cisl.

Con queste premesse, la presente ricerca vuole indagare come il mestiere del sindacalista sia cambiato in funzione delle trasformazioni del mercato del lavoro, con l'ambizione di provare a delinearne il profilo professionale e, quindi, la formazione necessaria alla sua costruzione. In particolar modo, si intende indagare la specificità del sindacalista che opera nella Felsa Cisl e quanto la formazione che esso ha ricevuto e riceve sia determinante e mirata a prepararlo a saper gestire le sfide richieste dalla rappresentanza dei nuovi lavori.

¹ Introduzione del Segretario Generale della Cisl Raffaele Bonanni in Centro Studi Nazionale Cisl, *Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori*, Ausili didattici per la formazione sindacale n.21, 2013

Il testo si avvia affrontando il tema delle trasformazioni che, a vari livelli, hanno interessato il mondo del lavoro e hanno portato alla nascita di nuove modalità di lavoro. Questo perché è necessario fornire un contesto in cui collocare ciò che andremo ad affrontare in seguito e perché è propedeutico a comprendere come le nuove situazioni richiedano anche un cambiamento della rappresentanza (e, conseguentemente, della formazione necessaria alla nuova rappresentanza). Si vedrà come la Cisl ha risposto alle sfide che si è trovata davanti e cosa è derivato dalle scelte politiche che ha introdotto.

Sempre nel primo capitolo, si farà un'analisi della contrattazione collettiva e degli accordi ad essa correlati relativi alla somministrazione (e non solo) per comprendere come la federazione che rappresenta i nuovi lavori abbia concretamente affrontato il tema della formazione dei propri operatori e dirigenti.

Per quanto riguarda la figura professionale del sindacalista, è necessario focalizzarsi sui variegati processi che caratterizzano l'azione sindacale quotidiana degli operatori delle rappresentanze dei lavoratori e le conoscenze, capacità e competenze che gli sono richieste per essere efficaci. Il sindacalista come professionista sarà il tema che caratterizzerà il secondo capitolo. Si analizzerà per prima cosa il contesto organizzativo in cui il sindacalista è inserito per poi passare a un'analisi della professionalità generale e specifica. Sarà presente anche un paragrafo scritto sull'esperienza di chi scrive con la volontà di portare come esempio un'esperienza concreta e fornire un'idea dell'attività sindacale nella rappresentanza atipica.

Queste messe a fuoco sono necessarie per comprendere a cosa deve tendere l'educazione adulta e la formazione sindacale, argomento trattato nel terzo capitolo sia a livello generale che con un'attenzione particolare a come essa si sia sviluppata in Cisl. Inizialmente verrà svolta una rassegna letteraria delle maggiori teorie di educazione adulta per avere un riferimento teorico. Seguirà poi un resoconto della formazione sindacale dei due sindacati confederali italiani più rappresentativi, dando maggiore spazio a quella cislina.

Il quarto capitolo avrà l'obiettivo di ricostruire la nascita e la costruzione della federazione sindacale che rappresenta i lavoratori somministrati, autonomi e atipici proprio partendo dall'analisi dei percorsi che hanno caratterizzato la formazione di dirigenti, operatori e delegati. Pur consapevoli che la formazione nel sindacato non si circoscrive solo ai momenti dedicati e organizzati per la formazione non formale, ma che si articola molto spesso in formazione informale che si riceve nell'operatività quotidiana e nelle relazioni che si instaurano², è importante sottolineare come la Cisl abbia attribuito un

² Susi F., *La formazione nell'organizzazione. Il caso del sindacato*, Ancia, 1994

valore strategico anche alla formazione non formale organizzata, dedicando risorse e competenze affinché essa potesse essere attivata.

Si entrerà poi nel vivo della ricerca, analizzando i piani formativi e commentandone le modalità di attuazione. Per l'analisi si è deciso di procedere con un approccio cronologico per ricostruire storicamente la nascita e l'evoluzione della formazione per l'Alai e per la Felsa Cisl.

Si individueranno dei periodi cronologici per suddividere in fasi la formazione, cercando di accorpare i corsi tenendo conto delle analogie che li accomunavano. Si inizierà prendendo in considerazione la formazione organizzata dalla Cisl confederale negli anni 1998 fino al 2000. Con queste attività formative, la Cisl confederale dimostra la sua volontà nel perseguire il progetto di una rappresentanza specifica per il lavoro non standard e si impegna a creare le condizioni e le competenze affinché esso sia realizzabile. Il gruppo successivo di corsi riguarderà quelli organizzati da Alai nel periodo che intercorre tra il 2001 e il 2008. Questi corsi sono stati organizzati dall'associazione proprio con lo scopo di costruire il sindacato e la struttura che lo avrebbe poi fatto vivere. Seguiranno poi i corsi dal 2010 in poi, segnati dal passaggio da Alai a Felsa e con l'avvio delle azioni di sistema previste da Formatemp. Anche all'interno di questo periodo è interessante notare l'evoluzione dai primi corsi agli ultimi. Infine, si dedicherà un focus sui corsi per le Rsa e gli Rsu, sottolineando come l'esigenza di questi corsi sia nata recentemente ma si stia già rafforzando in virtù della consistente crescita dei delegati Felsa Cisl nelle aziende.

Ad accompagnare l'analisi dei piani formativi, alcune considerazioni di carattere storico-politico che si raccoglieranno tramite intervista narrativa ai protagonisti e promotori dell'attività formativa in Alai prima e poi in Felsa. In particolare, si raccoglieranno le esperienze di Ivan Guizzardi, Brigida Angeloni e Francesca Piscione.

Chiuderà il capitolo un'intervista sottoposta al Segretario generale Felsa Cisl Mattia Pirulli (attuale Segretario confederale Cisl) e al Segretario nazionale Felsa Cisl Daniel Zanda (attuale Segretario generale Felsa Cisl), attraverso la quale si approfondirà il punto di vista dell'attuale segreteria Felsa Cisl rispetto ai temi della formazione.

A seguito di questa ingente analisi, le conclusioni vorranno tirare le fila di quanto espresso precedentemente e, senza pretesa di esaustività, fornire degli spunti direzionali alla formazione sindacale futura.

CAPITOLO 1

Nuove modalità lavorative e nuove rappresentanze sindacali

“Ancora molta è la strada da percorrere, sempre con il pragmatismo e la consapevolezza che rappresentare i lavoratori atipici, somministrati e autonomi significa presidiare un settore che ha bisogno di tutele concrete ed immediate. Una sfida che certamente non spaventa la Cisl.”

Luigi Sbarra

1.1 Come cambia il mercato del lavoro

Da più di un ventennio il mercato del lavoro è caratterizzato da tumultuosi cambiamenti. Nella grande trasformazione del lavoro sempre meno rilevano compiti e mansioni meramente esecutivi del Novecento industriale e sempre meno trovano applicazione quei meccanici processi imitativi o riproduttivi che hanno caratterizzato i metodi di produzione e organizzazione del lavoro di stampo fordista e taylorista. I nuovi modelli di produzione e di organizzazione del lavoro, infatti, figli di un mercato del lavoro sempre più terziarizzato e plurale, hanno caratteristiche diverse del lavoro degli anni Sessanta e Settanta.³ In questo contesto, si proverà a ripercorrere i principali cambiamenti che hanno investito il mercato del lavoro, consapevoli di non essere esaustivi, ma andando a sottolineare le peculiarità necessarie a sorreggere la tesi che si persegue.

Il tessuto socioeconomico della nostra società ha visto un primo cambiamento epocale verso la metà del secolo scorso nel momento di passaggio da una società prettamente agricola verso la struttura industriale che avrebbe caratterizzato l'Italia del benessere dai primi anni Sessanta fino alle recenti profonde modificazioni dei processi produttivi. La dimensione crescente della produzione di massa, la divisione del lavoro di tipo tayloristico, la segmentazione delle funzioni di produzione, la rigidità dei modelli organizzativi propri della prima rivoluzione industriale costituirono la base di riferimento per lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali in cui la tutela fisica ed economica del lavoratore, quale contraente più debole nel rapporto di lavoro, diventò l'obiettivo primario che fu conseguito con l'affermarsi della contrattazione collettiva. La prevalenza di quest'ultima rispetto alla contrattazione individuale, l'estensione delle forme assicurative obbligatorie contro gli infortuni sul lavoro e contro

³ Gagliano G., *Felsa: la scommessa Cisl. Il mondo del lavoro non standard a una sola voce*, Edizioni Lavoro, 2011, p.38

l'invalidità, la vecchiaia, la disoccupazione, furono tutte connotazioni della società industriale che si avviava a mano a mano indirizzando verso una stabilità dell'economia.

Nacquero, allora, i colossi industriali, si sviluppò la grande imprenditoria pubblica, l'organizzazione della produzione guardava «al grande». Il mercato del lavoro che rispondeva a questo modello economico si orientò sempre più verso logiche monopolistiche, alle quali la originaria flessibilità della domanda e dell'offerta di lavoro, legata essenzialmente al differenziale del rapporto di forza tra datore e lavoratore, aveva ormai ceduto il passo. La variabile lavoro diventò così un elemento di crescente rigidità alla quale si associarono schemi ben definiti di contrattazione e di tutele sia sul piano previdenziale che giuslavoristico. In questo ambito, il diritto del lavoro (inteso come complesso di norme a tutela della parte più debole del contratto di lavoro dipendente) si sviluppò in Italia come un insieme di disposizioni legislative (cui soltanto in un secondo tempo si aggiunge la disciplina contenuta nei contratti collettivi) finalizzato essenzialmente a regolamentare il rapporto di lavoro dipendente a tempo pieno e indeterminato.

La connessa azione sindacale mirò sistematicamente ad assicurare la certezza e la continuità nel tempo dei posti di lavoro ponendo, a tal fine, consistenti limiti alla possibilità di licenziare e garantendo, sul piano previdenziale, maggiori tutele ai lavoratori che potevano far valere maggiori anzianità aziendali e impegni lavorativi full time.

Questi avvenimenti finirono con l'accentuare ulteriormente le caratteristiche di rigidità del mercato del lavoro e determinarono una continua lievitazione dei costi, diretti e indiretti, della manodopera. Elementi che incisero negativamente sul grado di competitività delle aziende e del sistema Italia nel suo complesso e che erano una delle cause principali, in un mondo sempre più globalizzato, degli alti tassi di disoccupazione che da sempre caratterizzano la nostra economia.⁴

Il modello si cominciò a modificare verso la fine degli anni Settanta, quando intervennero due fattori dirompenti: la crisi petrolifera che investì l'economia mondiale e lo sviluppo della tecnologia. All'instabilità generata dall'alterazione degli equilibri economici internazionali per effetto del rialzo del costo del greggio, si aggiunse la forte accelerazione impressa ai processi di lavoro dall'avvento delle tecnologie sempre più avanzate. Lo sviluppo delle reti telematiche, la possibilità di dislocazione del lavoro rispetto alla fabbrica tradizionale, l'esigenza di realizzare maggiore competitività e, per contro, la forte rigidità del mercato del lavoro, portarono alla ricerca della combinazione ottima dei fattori della

⁴ Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004, p.44

produzione puntando su politiche di *labour saving*. Si realizzò, così, la progressiva destrutturazione della grande impresa, la nascita delle filiere, lo sviluppo delle piccole e piccolissime imprese e la frammentazione dei punti di servizio.⁵

Per tutto il decennio degli anni Ottanta continuarono a svilupparsi le tecnologie nei processi produttivi, si assistette ad una crescente esternalizzazione delle attività non riconducibili al *core business*, si affermò la logica della produzione in *outsourcing*, della gestione *just in time* che eliminò il magazzino e le scorte, sostituiti molto efficacemente dal trasporto su gomma della produzione appena ordinata. In questo scenario, la riprogettazione della grande impresa, che pure aveva giocato un ruolo fondamentale nel processo di crescita dell'economia dei primi decenni del dopoguerra, si andò definitivamente compiendo, fino a giungere agli anni Novanta caratterizzati da una estrema segmentazione delle strutture di produzione e dalla diffusione delle piccole e piccolissime imprese.⁶

Una tendenza affermata in modo inesorabile negli anni Novanta fu quella di passare dall'azienda verticale a quella distribuita su una rete di reti di subfornitura ottimizzata su scala globale, questo come conseguenza dell'abbattimento dei costi di coordinamento resi possibili dalla diffusione delle tecnologie di rete (il *World Wide Web*) e dalla disponibilità in molte zone del pianeta di manodopera sufficientemente qualificata a basso costo in sistemi economici e legislativi sufficientemente sicuri per gli investitori (in termini di sicurezza della proprietà e possibilità di ottenere l'esecuzione forzata degli obblighi contrattuali).⁷

L'economia dei servizi degli anni Novanta e dei primi anni Duemila fu caratterizzata dal predominio della categoria giuridica della subordinazione, forma contrattuale propria dell'industria novecentesca. I mezzi di produzione, infatti, anche in questi settori, restano quasi totalmente nella proprietà dell'imprenditore: non potrebbe essere altrimenti poiché il capitale fisso è caratterizzato ancora da un elevato prezzo. Se, quindi, da un lato si trovò un maggior riconoscimento delle competenze individuali, soprattutto in certi settori della manifattura di precisione e nel terziario avanzato, dall'altro si iniziò a parlare di un fenomeno di cui oggi si discute molto: la polarizzazione del lavoro.

Dopo aver descritto, in estrema sintesi, quelle che si ritengono essere le principali trasformazioni avvenute nella seconda metà del secolo scorso, è necessario rivolgersi alla trasformazione in atto nel

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem p.45

⁷ Cipriani A., Gramolati A., Mari G., *Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018

nuovo millennio. Trasformazioni in cui sono presenti degli aspetti che fanno pensare ad un cambiamento del lavoro molto più radicale, che investe non solo la dimensione economica e i sistemi produttivi, ma la società stessa fino a delineare una visione nuova del rapporto tra uomo e lavoro. Secondo Francesco Seghezzi (presidente Adapt), ha senso individuare, come inizio di questa nuova grande trasformazione, il periodo successivo al 2005 poiché fu in quel periodo che, attraverso la diffusione della rete internet sugli *smartphone*, si poté considerare la connettività come un'azione esercitabile da ogni essere umano in quasi tutti i luoghi. Non si trattò della data di lancio del primo *smartphone* (che risale ai primi anni Novanta) ma dell'anno in cui possiamo notare l'inizio del calo dei costi di utilizzo del *web* su mobile e allo stesso tempo del miglioramento delle prestazioni, in modo che la connettività di un dispositivo portatile era diventata pressoché quella di un pc.⁸

La diffusione della rete internet di per sé contribuì molto alla diffusione di conoscenza e strumenti che, senza di essa, erano difficilmente raggiungibili, ma lo strumento dello *smartphone*, insieme al tablet e agli strumenti che consentono connessioni Internet ovunque via *laptop*, ebbe ed ha conseguenze centrali sul mondo del lavoro contemporaneo. La principale conseguenza dell'uso di questi strumenti è che, in larga parte, il lavoratore oggi possiede i mezzi di produzione. Questo discorso vale ovviamente per l'economia dei servizi, ma consideriamo questa il settore principale nel quale si muove il mercato del lavoro oggi. Se viene messa in crisi la dipendenza del lavoratore dai mezzi di produzione dell'imprenditore inizia a crollare drammaticamente tutto un modello. Infatti, è la proprietà dei mezzi di produzione che impone un determinato luogo di lavoro ed un determinato orario, in quasi tutte le professioni. Il fatto che parte delle attività lavorative possa essere svolta attraverso uno strumento elettronico connesso alla rete e che attraverso la tecnologia *cloud* si possa entrare in possesso e modificare la totalità delle informazioni necessarie per svolgere la propria attività ha una portata rivoluzionaria.⁹

L'economia della conoscenza non è più una componente centrale nel lavoro dipendente, come poteva essere nei sistemi industriali più avanzati fino all'inizio del XXI secolo, ma acquista uno spazio proprio nel mercato del lavoro creando figure che non possono essere chiaramente qualificati né come lavoratori dipendenti né come lavoratori autonomi e che hanno richiesto e richiedono ancora un'adeguata riflessione da parte della giurisprudenza per individuare una forma contrattuale che risponda a tali novità. A ciò si aggiunge come attraverso lo sviluppo di attività imprenditoriali legate all'uso di internet

⁸ Seghezzi F., *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione, Appunti per una ricerca*, ADAPT University Press, 2015

⁹ Bingham T., Corner M., *The New Social Learning. A guide to transforming organizations through social media*, Berrett-Koehler, 2010

e degli *smartphone*, il capitale fisso necessario per avviare un proprio *business* spesso venga ridotto, poiché si modifica completamente la richiesta di servizi da parte di consumatori.

Il punto cardinale del diritto del lavoro è la nozione di lavoro subordinato, che è definita, quasi dovunque, in termini sorprendentemente simili. Nella sua tipica genesi fordista, la subordinazione presuppone un rapporto organico tra il lavoratore e l'organizzazione dell'impresa, qualificato dalla eterodirezione, cioè dalla messa a disposizione del lavoratore nel contesto di un'organizzazione tendenzialmente gerarchica.¹⁰ Già con la trasformazione dei modelli organizzativi d'impresa in senso postfordista, cioè, comportanti, a partire dal prototipo del toyotismo, maggiori margini di autonomia e di coinvolgimento attivo del lavoratore, l'eterodirezione ha cominciato ad essere, in molte situazioni, sempre meno riconoscibile. Il che, però, non ha comportato gravi problemi di inquadramento giuridico per quanto riguarda la massa dei lavoratori delle fabbriche, anche se c.d. intelligenti¹¹: nel senso che questi lavoratori hanno visto cambiare sotto gli occhi il proprio lavoro, che è divenuto, di fatto, meno subordinato e più orientato ad obiettivi, senza che ciò abbia dato ragione di dubitare della loro formale classificazione come lavoratori subordinati ai sensi del sempiterno art. 2094, c.c. (risalente al codice civile del 1942).¹²

A fronte di questi cambiamenti, sono emerse esigenze nuove che hanno portato anche la giurisprudenza a interrogarsi su come disciplinare il lavoro al fine di rispondere alle nuove esigenze del mercato. Esigenze legate in particolar modo alla flessibilità, che hanno portato a far sì che si iniziasse a discutere del contratto di lavoro a tempo determinato. A livello europeo, la messa a punto di una disciplina condivisa sul contratto di lavoro a tempo determinato risale al 28 giugno 1999, con la direttiva del Consiglio (la numero 1999/70/CE) con cui viene recepito l'accordo quadro raggiunto il 18 marzo 1999 tra le organizzazioni intercategoriale a carattere generale europee del tempo (CES, UNICE e CEEP) in rappresentanza di imprese e lavoratori. Ancora oggi, nel nostro paese, le diverse posizioni rispetto a questa tipologia contrattuale alimentano il dibattito tra gli attori delle relazioni industriali italiane portando a un'instabilità nel quadro normativo. Tale dibattito ha accompagnato fin dall'inizio il

¹⁰ V., ad es., tra l'infinito novero di pronunce al riguardo, *Cass., Sez. Lav., 19 febbraio 2016, n. 3303*: «Posto che l'indice principale di subordinazione ai sensi dell'art. 2094 c.c. è costituito dall'assoggettamento del lavoratore al potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro, va qualificato come subordinato il rapporto caratterizzato dalla presenza giornaliera e continua del prestatore, con sottoposizione della sua attività al puntuale controllo datoriale, senza che rilevi in senso contrario il difforme *nomen iuris* utilizzato dalle parti»

¹¹ Berta V.G., *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino 2014

¹² Del Punta R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., *Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, p. 263-283

controverso e tormentato processo di trasposizione della direttiva europea che ha provocato una profonda lacerazione tra gli attori del nostro sistema di relazioni industriali.

Negli anni più recenti, tuttavia, le battaglie sindacali per la difesa a tutti i costi dei posti di lavoro esistenti sono andate via via attenuandosi: le esperienze di altre nazioni del mondo occidentale hanno dimostrato come i mercati che creano più posti di lavoro e che riescono a superare i momenti di stallo o di vera e propria crisi, sono quelli basati su organizzazioni aziendali e normazioni molto flessibili e caratterizzati da continui processi di mobilità interaziendale e intersettoriale della forza lavoro.

In Italia, a cominciare dalla seconda metà degli anni Novanta, si è assistito ad un progressivo e sempre più accentuato aumento del numero dei lavoratori occupati a tempo parziale e/o determinato. La spinta a sottoscrivere contratti di questo tipo e, più ancora, con nuove e diverse caratteristiche (lavoro interinale, rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, *job sharing*, contratti *week-end*, ecc.) è derivata non soltanto dalla mancanza di vere e concrete alternative (i concorsi pubblici sono sempre più rari e limitati e le aziende, piccole e grandi, preferiscono evitare, quando possono, assunzioni a tempo pieno e indeterminato) ma anche dalla propensione dei più giovani a poter disporre di un maggior tempo libero e dal desiderio, per le persone in possesso di più rilevanti qualificazioni professionali, di poter cambiare nel tempo condizioni e tipo di lavoro.¹³

Flessibilità e velocità aspirano a divenire il denominatore comune dell'attuale contesto produttivo al fine di non perdere posizioni di mercato e, quindi, competitività in un mondo a complessità crescente. L'innovazione, alimentata da una tecnologia in continua ed accelerata evoluzione, determina trasformazioni complesse dei modelli tradizionali di organizzazione aziendale, di gestione della produzione e del lavoro delle persone, con profondi mutamenti dei processi operativi e delle modalità di lavorare, con inevitabili ripercussioni sulle dinamiche del rapporto di lavoro.¹⁴ Anche la diffusione del lavoro atipico è, quindi, da inquadrare in un processo di ricerca di flessibilità da parte del mercato, di individualizzazione della società e di nuovi elementi di regolazione del mercato del lavoro e di gestione del *welfare*.

1.2 I cambiamenti legislativi

Nel presente paragrafo si delineano, senza alcuna pretesa di esaustività e prendendo in considerazione solo le parti che interessano maggiormente il lavoro atipico, i cambiamenti legislativi intervenuti dal

¹³ Tiraboschi M., *La riforma Biagi del mercato del lavoro...* Cit. p. 47

¹⁴ Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015

1997 ad oggi per fornire un contesto normativo di riferimento. Per il lavoro in somministrazione e per le collaborazioni, seguono paragrafi specifici più puntuali nella ricostruzione dei cambiamenti normativi che li hanno investiti.

Dal punto di vista giuridico, per lavori atipici si intendono quei rapporti di lavoro che si scostano in qualche modo dal modello *standard* e tradizionale del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Il contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato, che ha costituito per tutta la storia evolutiva dell'ordinamento giuridico italiano la stella polare di riferimento, rimane, quindi, il modello contrattuale tipico per eccellenza, termine di paragone per definire gli scostamenti che questi nuovi rapporti di lavoro (atipici o *non-standard*) portano.¹⁵

A fronte dei cambiamenti intercorsi nel mercato del lavoro e delle nuove esigenze che ne sono emerse, anche la giurisprudenza ha dovuto aggiornarsi affinché in Italia fossero disciplinate le forme di lavoro che stavano emergendo.

È con la legge 196 del 1997, c.d. Legge Treu, che vede la luce il primo provvedimento sistematico di riforma del mercato del lavoro. Importante è l'introduzione nel mercato del lavoro italiano del lavoro interinale (già legale in altri paesi europei). Sono, infatti, proprio i primi undici articoli a disciplinarle questa nuova forma contrattuale. L'idea di disciplinare la materia della fornitura di lavoro era già in circolo da tempo (dagli anni Ottanta), nonostante socialmente difficile da far accettare. Ma in realtà la fornitura di lavoro esisteva già, ed era molto radicata: vi erano somministrati di cooperativa, in palese violazione della legge che non la ammetteva. Il fenomeno era quindi già fortemente diffuso, e rispondeva a istanze sia patologiche che fisiologiche. Prima della legge Treu vigeva in Italia il monopolio statale di collocamento pubblico: era, perciò, fatto divieto di operatori privati che intermediassero lavoro. Il regime di collocamento doveva essere per legge esclusivamente pubblico, ma il suo funzionamento non era efficace.

È da specificare che la Legge Treu non aveva impianto definitorio e ammise l'utilizzo della somministrazione solo legata a esigenze temporanee. Il legislatore nel '97 non attribuì alle agenzie un ruolo di operatore del mercato del lavoro (come sono oggi), ma le ammise solo come fornitori di lavoro temporaneo. Nel pacchetto Treu emersero una serie di dilemmi che il legislatore dovette affrontare per combinare necessità di competitività delle imprese e le tutele del lavoratore. Il ministro Treu cercò anzitutto la legittimazione sociale della somministrazione, modalità lavorativa vista come

¹⁵ Romagnoli U., *Dal lavoro ai lavori*, in AA.VV., Scritti in onore di G. F. Mancini, Diritto del Lavoro, Giuffrè, Milano, 1998

mercificazione del lavoro, di modo da poterla tradurre poi in un testo legislativo e tecnico. Vi era, infatti, allora forte resistenza politica, culturale e sindacale nei confronti di una dissociazione tra titolarità formale del contratto e utilizzazione dell'attività lavorativa. Si arrivò nel tempo ad approvare la legge Treu, con fatica e con compromessi.

Fu il 19 luglio 1997 la data di entrata in vigore della legge 24 giugno 1997, n. 196, meglio nota come legge Treu, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 154 del 4 luglio 1997. Essa conteneva norme in materia di promozione della occupazione e, come precedentemente accennato, è stata una legge fortemente contrastata e controversa come tutte le più rilevanti riforme del mercato del lavoro in Italia, contrassegnata da un dibattito parlamentare a dir poco turbolento e tale da incidere non poco sulla tenuta dell'impianto originario della riforma (presentata ben due anni prima, alla Camera dei deputati, con il disegno di legge 26 giugno 1995, n. 2764¹⁶). Anche a livello sindacale il dibattito fu fortemente ideologico e vide una lettura di spinta alla modernizzazione che si opponeva a una lettura di vile mercificazione del lavoro.

Difficile svolgere a posteriori un bilancio tecnico di questa legge poiché solo pochi anni dopo la sua entrata in vigore venne ampiamente assorbita (e in parte abrogata, come nel caso del lavoro interinale) dalla legge Biagi e, a seguire, dalla continua riscrittura delle flessibilità e delle tutele del lavoro attraverso numerosi e ulteriori interventi legislativi approvati da governi di vario colore e impostazione. Sbaglierebbe tuttavia chi pensasse che l'esplosione del lavoro *non standard* sia imputabile alle leggi che hanno cercato di regolamentarlo essendo il fenomeno precedente alla sua regolazione.¹⁷

Con l'approvazione del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, di attuazione della legge delega 14 febbraio 2003, n. 30, il monopolio pubblico nella mediazione dei rapporti di lavoro, così come il divieto di interposizione nei rapporti di lavoro, sono definitivamente venuti meno. Essa andò a costituire – con il necessario concorso delle parti sociali e degli attori presenti sul territorio – un insieme di tutele e opportunità in aree non presidiate dalle discipline tradizionali del diritto del lavoro e, segnatamente, in aree in cui dilagano forme di lavoro irregolari e sommerse. È forviante la lettura della c.d. legge Biagi in termini di precarietà ovvero, a seconda delle diverse opzioni politiche o ideologiche, di mera flessibilità fine a sé stessa. Le parole chiave con cui leggere il provvedimento sono piuttosto occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità. Parole moderne ed europee che sono state

¹⁶ su cui vedi T. Treu, *Le politiche del lavoro del Governo italiano*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1995, n. 2, pp. 7-18

¹⁷ Tiraboschi M., *La «legge Treu» venticinque anni dopo: un percorso di letture per riflettere sul presente*, Bollettino Adapt, luglio 2022

importate nel nostro ordinamento nell'ambito delle politiche del lavoro riconducibili alla c.d. Strategia Europea per la occupazione.¹⁸

Nel segno della occupabilità della persona furono i contratti che vogliono coniugare formazione e lavoro, come il nuovo contratto di apprendistato, o che intendono concentrare, come nel caso del contratto di inserimento, gli incentivi economici per l'occupazione a favore delle fasce più deboli del mercato del lavoro. Si trattò certamente di contratti a termine, ma che non si poterono definire portatori di precarietà perché consentivano l'ingresso o il ritorno nel mercato del lavoro, integrando la conoscenza di chi non ha esperienza o di chi ce l'ha obsoleta. Il nuovo apprendistato svolse poi una specifica funzione per contrastare il frequente abbandono scolastico in quanto consentì di maturare crediti per una eventuale scelta di ritorno allo studio. A ciò si aggiunsero i fondi interprofessionali la cui operatività poté sostenere la formazione degli apprendisti e dei cassaintegrati. La nuova regolazione di alcuni contratti a orario ridotto, modulato o flessibile (*part-time*, lavoro a coppia, lavoro intermittente) aveva lo scopo di incoraggiare la reciproca adattabilità tra le esigenze dei lavoratori e delle imprese in forme contrattuali tendenzialmente stabili. Infatti, quando un'azienda si convince ad utilizzare più persone per lo stesso carico di lavoro, modifica la propria struttura organizzativa in modo duraturo, con la conseguenza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato. È peraltro evidente che la possibilità di conciliare tempo di vita e tempo di lavoro consente l'ingresso o la permanenza nel mercato del lavoro di molti (e molte) che altrimenti ne sarebbero esclusi. La flessibilità si pose quindi in questi contratti quale esplicito strumento per la regolarità e la stabilità del rapporto di lavoro, avendo come unico obiettivo non la destrutturazione dei rapporti di lavoro stabili e per una carriera ma, al contrario, la strutturazione lungo i canali della legalità di prestazioni di lavoro rese in forma precarie e irregolare nell'ambito di una economia sommersa che viene stimata tre/quattro volte superiore a quella presente negli altri Paesi europei.¹⁹

La somministrazione di lavoro, in particolare, seppure spesso indicata come tipologia di sfruttamento e di mercificazione del lavoro²⁰, non incide sulla tutela del lavoratore e della sua dignità, posto che, a questo fine, un invalicabile presidio è posto dal contratto di lavoro che lega l'agenzia di somministrazione e il prestatore di lavoro. La somministrazione, in altri termini, è un istituto neutro, che designa non il rapporto di lavoro, quanto, più semplicemente, lo scambio tra un fornitore e un utilizzatore di certe prestazioni di lavoro. Quello che rileva, piuttosto, sono le garanzie giuridiche poste

¹⁸ Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004

¹⁹ Ibidem

²⁰ Tiraboschi M., *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera*, Giappichelli, Torino, 1999

a presidio del lavoratore. Tanto è vero che, da sempre, nei repertori della giurisprudenza e nella nostra legislazione, si parla, di volta in volta, di somministrazione lecita e di somministrazione illecita di forza-lavoro.²¹ Che la somministrazione di manodopera non sia identificabile con l'idea di speculazione sul lavoro altrui è dimostrato dal principio di parità di trattamento, previsto nel decreto, tra lavoratori coinvolti nella attività di somministrazione di manodopera e dipendenti di pari livello della impresa utilizzatrice (secondo quello che era lo schema del Pacchetto Treu in punto di fornitura di lavoro temporaneo).

La regolamentazione del c.d. lavoro a progetto costituì il punto di maggiore innovazione (e criticità) nell'impianto dello schema di decreto legislativo di attuazione della riforma Biagi. La rigorosa impostazione prospettata dal legislatore delegato, volta a restringere in modo significativo il ricorso alle collaborazioni coordinate e continuative, rappresentò una vera novità rispetto non solo agli assetti consolidati del diritto del lavoro, ma anche ai termini dell'allora dibattito in corso sulla disciplina delle forme di lavoro atipico. Dibattito polarizzato attorno all'alternativa tra tipizzazione di un *tertium genus* e codificazione di uno Statuto dei lavori. Il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, percorre invece una sorta di terza via, limitandosi a introdurre una serie di robuste barriere (di tipo definitorio e sanzionatorio) per impedire l'utilizzo improprio delle collaborazioni coordinate e continuative. L'opzione concettuale di considerare il lavoro coordinato e continuativo come una forma di lavoro autonomo genuino, e dunque di prevenire un utilizzo improprio di tale figura, si è tradotta in una operazione di politica legislativa volta a far transitare quanti più rapporti possibili, e secondo una certa gradualità temporale, dall'incerta area del lavoro c.d. grigio o atipico agli schemi del lavoro dipendente, ora opportunamente ampliati e diversificati in funzione di questo obiettivo di sostanziale rimodulazione delle tutele verso forme di flessibilità regolata e sindacalmente controllata. Il nostro mercato del lavoro necessitava, in primo luogo, di un processo di emersione e di ristrutturazione, e in questo senso la diversificazione delle tipologie contrattuali può essere una prima fase volta alla regolarizzazione, strutturazione ed emersione che potrebbe poi forse consentire, più agevolmente, di delineare uno Statuto di tutti i lavori. Con la regolazione delle collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto una variegata tipologia di rapporti di lavoro atipici e di difficile classificazione (si parla di due milioni e mezzo di collaboratori) fu circoscritta e ricondotta lungo i binari della legalità.

La riforma non era certo esente da lacune e profili di criticità, il più evidente dei quali fu indubbiamente rappresentato dalla esclusione della Pubblica Amministrazione dal campo di applicazione del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276 (articolo 1, comma 2).²²

²¹ Carinci M. T., *La fornitura di lavoro altrui*, Giuffrè, Milano, 2000

²² Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro...* Cit. p. 30

Il titolo V della riforma è dedicato interamente alla disciplina del lavoro intermittente, del lavoro ripartito, dettando disposizioni del tutto innovative, e alla correzione di talune disposizioni relative al contratto di lavoro a tempo parziale contenute nelle precedenti norme di riforma dell'istituto (segnatamente nel decreto legislativo n. 61 del 25 febbraio 2000 e successive modifiche e integrazioni).

Il lavoro a tempo parziale subì delle sostanziali modifiche che hanno alleggerito l'impianto normativo, sebbene ridisegnato in tempi recenti nel corso dell'anno duemila e successivamente ancora. Le modifiche apportate e che maggiormente interessano le aziende favorendo così il ricorso alla forma contrattuale in commento furono assolutamente positive e riguardarono:

- la possibilità di effettuare prestazioni di lavoro supplementare nel *part-time* orizzontale, anche nei contratti a termine;
- i Ccnl potranno stabilire sì il numero massimo delle ore di lavoro supplementare effettuabili e le relative causali in relazione alle quali si consente di richiedere ad un lavoratore a tempo parziale lo svolgimento di lavoro supplementare, nonché le conseguenze del superamento delle ore di lavoro supplementare consentite dai contratti collettivi stessi, ma non dovranno più esprimere il vincolo numerico in relazione all'anno e alla giornata lavorativa, così come scomparire il limite (avente carattere di temporaneità) del dieci per cento al ricorso al lavoro supplementare per periodi non superiori ad un mese e da utilizzare nell'arco di più di una settimana;
- la necessità del consenso del lavoratore al lavoro supplementare è indispensabile, ma solo nei casi in cui il Ccnl applicato in azienda nulla preveda a riguardo; diversamente, il consenso si intende acquisito;
- la remunerazione del lavoro supplementare oltre quello previsto, in assenza di previsione collettiva a riguardo, non soggiace più al vincolo della maggiorazione del cinquanta per cento;
- il lavoro straordinario possibile sia nel rapporto di lavoro a tempo parziale verticale che misto, anche a tempo determinato;
- la possibilità di apporre clausole flessibili (relative, dunque, alla variazione della collocazione temporale della prestazione) al rapporto di lavoro, sia a tempo indeterminato che a termine, prevista con una formulazione decisamente favorevole al datore di lavoro, così come nei rapporti di lavoro a tempo parziale di tipo verticale o misto possono essere stabilite anche clausole elastiche relative alla variazione in aumento della durata della prestazione lavorativa.

Fu delegato ai contratti collettivi la possibilità di stabilire:

- condizioni e modalità in relazione alle quali il datore di lavoro può modificare la collocazione temporale della prestazione lavorativa;
- condizioni e modalità in relazione alle quali il datore di lavoro può variare in aumento la durata

della prestazione lavorativa;

- i limiti massimi di variabilità in aumento della durata della prestazione lavorativa.²³

Per quanto riguarda i contratti a contenuto formativo, la riforma rappresentò uno dei profili più qualificanti legge 14 febbraio 2003, n. 30. La filosofia dell'intervento prospettato nel decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, è riassumibile, sotto questo specifico profilo, nel tentativo di porre fine alle ambiguità e agli equivoci che, sino ad allora, avevano contraddistinto l'utilizzo e lo sviluppo dei contratti

a contenuto formativo nel nostro Paese.

Tutta l'ambiguità dei contratti c.d. a contenuto formativo che, dietro la duplicità della causa negoziale mostrano l'incapacità di progettare un reale percorso di formazione in alternanza che non si traduca poi, nella pratica quotidiana, in un mero espediente per garantire l'acquisizione di forza-lavoro eterodiretta a basso costo. Il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276 ha identificato tre distinte tipologie di contratto di apprendistato. Al contratto di apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione si affiancano un contratto di apprendistato professionalizzante, per il conseguimento di una qualificazione attraverso una formazione sul lavoro e un apprendimento tecnico-professionale, che fu probabilmente l'istituto destinato a un maggiore impiego, e un contratto di apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione. La qualifica professionale conseguita attraverso il nuovo apprendistato costituì, in tutti i casi, credito formativo per il proseguimento nei percorsi di istruzione e di istruzione e formazione professionale.²⁴

Fra i numerosi temi toccati dalla riforma Biagi, quello del ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva è stato uno dei più discussi e controversi. In effetti, una riforma che mirava a ridisegnare una fetta consistente delle regole giuridiche del mercato del lavoro, andando ad incidere sia sull'incontro fra domanda e offerta sia sugli assetti e sui tipi contrattuali, non poté sottrarsi all'individuazione degli spazi destinati all'autonomia collettiva. Anche sotto il profilo quantitativo si rileva un frequente rinvio ai contratti collettivi, in relazione a tutte le tipologie contrattuali ivi disciplinate.²⁵

Il ruolo importante assunto dal sindacato e dalla contrattazione collettiva nel testo di legge è stato costruito anche dal confronto con le parti sociali e dal dibattito emerso dalle opposte reazioni che ha suscitato. Da una parte gli oppositori della riforma che vedevano (e continuano a vedere) in essa,

²³Ibidem, p.134

²⁴ Ibidem, p. 201 - 205

²⁵ Per approfondire si rimanda a Del Conte M., *Il ruolo della contrattazione collettiva e l'impatto sul sistema di relazioni industriali*, in Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004, p. 635-649

temendola, solo eccessiva e ulteriore precarietà per i lavoratori dovuta ad una flessibilità, a loro dire, fine a se stessa e dall'altra, i sostenitori che in essa vedono, invece, maggiori possibilità di occupazione regolare e di qualità per i cosiddetti lavoratori atipici, pari opportunità per le lavoratrici donne, possibilità concreta di combattere il lavoro sommerso, introduzione di tutele sino ad ora inesistenti per i lavoratori atipici e sommersi.

Tutto l'*iter* di approvazione della legge n. 30/2003 ha attraversato fasi di dura tensione tra Governo e sindacati. Sono stati proclamati due scioperi generali contro la riforma Biagi da una delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del nostro Paese, la Cgil, organizzazione sindacale che si è mobilitata ancor prima dell'approvazione definitiva della legge, manifestando la convinzione che l'introduzione della riforma trasformi il rapporto di lavoro in un rapporto di natura commerciale tra datore e lavoratore in cui il lavoratore privo di tutele sarà destinato a soccombere di fronte alla forza del datore di lavoro. Al di là della proclamazione dello sciopero generale da parte della sola Cgil contro la riforma Biagi ha creato non poche difficoltà di carattere pratico, ancor prima che giuridico-interpretative, visto dalla prospettiva di chi è chiamato ad applicare le regole sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali di cui alla legge n. 146/1990, come modificata dalla legge n. 83/2000. Si è trattato, infatti, di uno sciopero teso a mobilitare tutte le categorie professionali proclamato però da una sola confederazione sindacale maggiormente rappresentativa. Questo ha significato che lo sciopero non ha coinvolto la generalità dei lavoratori di tutte le aziende, settori merceologici, categorie professionali, ma solo gli aderenti al sindacato proclamante.²⁶ La mancata partecipazione della più importante organizzazione sindacale al tavolo delle trattative sul mercato del lavoro, dunque, non può certamente attribuirsi a un intento di esclusione premeditato dal Governo, quanto piuttosto ad una libera scelta della Cgil, con decisione peraltro in contrasto con l'intenzione ufficialmente dichiarata di voler partecipare ad ogni sede di confronto predisposta dal Governo.

Passando alle modifiche successive, si approda al d.lgs. n. 81/2015 c.d. *Jobs Act*. Il legislatore delegato, laddove aprì il d.lgs. n. 81/2015 con quel suo art. 1, comma 1, il quale, recuperando alla lettera l'art. 1, comma 01, dell'abrogato d.lgs. 6 settembre 2001, n. 368, sancì che il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro. E la stessa legge di stabilità 2015, l. n. 190/2014, al suo art. 1, comma 118, previse l'esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico dei datori «con riferimento alle nuove assunzioni con contratto a tempo indeterminato» effettuate nel periodo che intercorre tra il primo gennaio e il 31 dicembre 2015, senza

²⁶ Iorio M.R., *Riforma Biagi e conflitto*, in Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004, p. 731-745

limitarlo a quello a tutele crescenti. Per cogliere la portata e la *ratio* delle modifiche è opportuno ricordare che sullo sfondo della riforma stava l'obiettivo generale del complessivo e strutturale riordino del lavoro, della promozione del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato come «la forma comune di rapporto di lavoro», stando alle intenzioni manifestate dall'art. 1 del d.lgs. n. 81/2015, che utilizza la formula europea. Tale contratto, ritenuto fattore cruciale per la competitività delle imprese, venne reso più attrattivo per i datori: non soltanto con un significativo (ma transitorio) esonero contributivo per le nuove assunzioni (di cui alla l. 23 dicembre 2014, n. 190, c.d. legge di stabilità per il 2015), ma anche con significative misure di allentamento dei vincoli di gestione della forza lavoro, con una flessibilità non solo “in ingresso” o “in uscita”, ma pure “durante” il rapporto di lavoro.

Di più, l'obiettivo della riforma va correlato con lo scopo enunciato dall'*incipit* del comma 7 dell'art. 1 della l. 10 dicembre 2014, n. 183, di rendere i contratti di lavoro «maggiormente coerenti con le attuali esigenze del contesto occupazionale e produttivo», determinate da un intreccio di fattori: la crisi economica e sociale, profonda e prolungata; la globalizzazione e competizione internazionale da giocare sul terreno dell'alto valore dei prodotti e servizi; le difficoltà di crescita connesse al deficit di produttività del lavoro; nonché le innovazioni che determinano cambiamenti organizzativi, rapidi e continui.²⁷

E, nel senso di favorire il ricorso al contratto a tempo indeterminato, giocò in modo esplicito il blocco degli istituti più utilizzati dal precariato: l'assoggettamento alla disciplina dei rapporti di lavoro delle collaborazioni coordinate e continuative a partire dal 1° gennaio 2016 (art. 1, comma 2), il superamento del lavoro a progetto e dell'associazione in partecipazione con apporto di lavoro (artt. 52 e 53), la stabilizzazione dei collaboratori coordinati e continuativi anche a progetto e di persone titolari di partite iva (art. 54). Ma gli incentivi normativi e finanziari destinati a pesare a favore dell'uso del contratto a tempo indeterminato sono esterni al d.lgs. n. 81/2015, quali dati, ai sensi del d.lgs. n. 23/2015, da una monetizzazione al ribasso predeterminata in base all'anzianità per il licenziamento ingiustificato e, ai sensi della legge di stabilità del 2015, dall'esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico dei datori. Sono questi incentivi a determinare una certa cannibalizzazione degli altri rapporti da parte del contratto a tempo indeterminato, fra cui, come effetto collaterale, lo stesso apprendistato; ma se quelli normativi sono destinati a restare stabili, non altrettanto è possibile dire per quelli finanziari.

L'articolo 2 interviene sulle collaborazioni organizzate dal committente sostenendo, al comma 1, che a far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti

²⁷ Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015

di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. Al comma 2 si precisano i casi in cui il comma 1 non trova applicazione, cioè:

- alle collaborazioni per le quali gli accordi collettivi nazionali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale prevedono discipline specifiche riguardanti il trattamento economico e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore;
- alle collaborazioni prestate nell'esercizio di professioni intellettuali per le quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi professionali;
- alle attività prestate nell'esercizio della loro funzione dai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società e dai partecipanti a collegi e commissioni;
- alle collaborazioni rese a fini istituzionali in favore delle associazioni e società sportive dilettantistiche affiliate alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli enti di promozione sportiva riconosciuti dal C.O.N.I., come individuati e disciplinati dall'articolo 90 della legge 27 dicembre 2002, n. 289.

Torna poi sul tema delle collaborazioni l'articolo 54 del d.lgs. n. 81/2015, il quale regola una procedura di stabilizzazione volta a favorire l'assunzione, con contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, dei collaboratori già impiegati con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, anche a progetto, o titolari di partita iva. Viene, in particolare, previsto che la assunzione di tali soggetti con contratto a tempo indeterminato, effettuata a decorrere dal 1° gennaio 2016, comportava l'estinzione degli illeciti amministrativi, contributivi e fiscali connessi all'erronea qualificazione del rapporto di lavoro, con eccezione degli illeciti accertati a seguito di accessi ispettivi effettuati in data antecedente all'assunzione. Peraltro, l'estinzione delle violazioni era possibile soltanto se venivano rispettate due condizioni, ossia che: i lavoratori interessati alle assunzioni sottoscrivano presso una sede protetta atti di conciliazione riferiti a tutte le possibili pretese riguardanti la qualificazione del pregresso rapporto di lavoro; nei dodici mesi successivi alla assunzione il datore di lavoro non receda dal rapporto di lavoro salvo che per giusta causa ovvero per giustificato motivo soggettivo.

Al lavoro a tempo determinato venne dedicato il capo III e si evince che le innovazioni introdotte con il decreto che stiamo commentando non sono dirompenti rispetto alla disciplina precedente, limitandosi a correggere, quasi sempre nel senso di una maggior facilità nell'uso dell'istituto, qualche aspetto delle disposizioni introdotte circa un anno prima con il c.d. decreto Renzi-Poletti, il d.l. 20 marzo 2014, n. 34, convertito dalla l. 16 maggio 2015, n.78. Sono state queste prime modifiche, inserite nel c.d. *Jobs Act* atto I, a mutare dalle fondamenta la fisionomia del contratto di lavoro a tempo determinato. Per il nostro

ordinamento costituiscono, infatti, una svolta radicale l'eliminazione della necessità di legare l'assunzione a termine ad una ragione oggettiva o soggettiva qualsiasi e la sostituzione di questo requisito sostanziale con requisiti, per la singola assunzione, esclusivamente temporali (la durata del contratto non può superare i trentasei mesi, ma con possibilità, all'interno del singolo contratto, di cinque proroghe) e quantitativi (il numero complessivo dei contratti a termine stipulati da ciascun datore di lavoro non può superare il limite del 20% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione).

Il capo IV è dedicato alla somministrazione di lavoro. La definizione la si trova data dall'articolo 30, il quale recita che il contratto di somministrazione di lavoro è *il contratto, a tempo indeterminato o determinato, con il quale un'agenzia di somministrazione autorizzata, ai sensi del decreto legislativo n. 276 del 2003, mette a disposizione di un utilizzatore uno o più lavoratori suoi dipendenti, i quali, per tutta la durata della missione, svolgono la propria attività nell'interesse e sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore*. Il pregio di questa norma è certamente la chiarezza. In essa sono infatti limpidamente descritti l'oggetto e la causa del contratto di somministrazione, nonché la sua struttura triangolare, con la conseguente scissione della figura del datore di lavoro che assume il lavoratore da quella del soggetto che utilizza e beneficia della prestazione lavorativa e che quindi esercita il potere direttivo per tutta la durata della missione.²⁸

Il d.lgs. n. 276/2003, versione originaria, definiva in modo sintetico la somministrazione di lavoro all'art. 2, lett. a, rinviando alla nozione di “fornitura professionale di manodopera” senza alcun'altra specificazione pur potendosi attingere comunque oltre che alla disciplina dell'istituto contenuta negli artt. 20 ss., al previgente «contratto di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo» di cui agli artt. 1-11 della l. n. 196/1997. Con il d.lgs. n. 24/2012 (art. 2, comma 1, lett. a), il legislatore novellava la definizione apportando una modifica solo tecnico-linguistica (“contratto di somministrazione di lavoro” anziché “somministrazione di lavoro”) che comunque non mutava minimamente la sostanza dell'istituto. L'art. 30 del d.lgs. n. 81/2015 rinvia al d.lgs. n. 276/2003 per l'individuazione delle agenzie di somministrazione e al momento in cui si scrive lo sguardo va puntato sugli artt. 4 e 5 concernenti le Agenzie per il lavoro autorizzate a svolgere attività di somministrazione; queste disposizioni non sono state espressamente toccate dal decreto in esame anche se devono necessariamente essere interpretate alla luce delle novità. In particolare, l'art. 4, comma 1, alle lett. a e b, distingue tra le «agenzie di somministrazione di lavoro abilitate allo svolgimento di tutte le attività di cui all'articolo 20», cioè a termine e a tempo indeterminato, e le «agenzie di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato

²⁸ Filì V., Riccardi A., *La somministrazione di lavoro*, in Ghera E., Garofalo D. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure per la conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2015

abilitate a svolgere esclusivamente una delle attività specifiche di cui all'art. 20, comma 3, lettere da a) a h)». Ebbene, è chiaro che la già citata distinzione è venuta meno, visto che l'art. 20 del d.lgs. n. 276/2003 è stato abrogato dall'art. 55, lett. d, del d.lgs. n. 81/2015 e che la somministrazione a tempo indeterminato non è più sottoposta a limiti qualitativi (cfr. art. 31).

La distinzione tra agenzie di somministrazione contenuta nell'art. 4, comma 1, lett. a e b, del d.lgs. n. 276/2003, deve pertanto ritenersi incompatibile con gli artt. 30-40 del d.lgs. n. 81/2015, con la conseguente abrogazione tacita della lett. b e cioè delle «agenzie di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato abilitate a svolgere esclusivamente una delle attività specifiche di cui all'art. 20, comma 3, lettere da a) a h)», potendo, viceversa, sopravvivere la tipologia di agenzie di somministrazione di cui alla lett. a, anche se il rinvio «all'articolo 20 del d.lgs. n. 276/2003» viene necessariamente meno e va sostituito con quello «all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2015». Purtroppo, il legislatore ha perso l'occasione di novellare il sistema autorizzatorio delineato negli artt. 4 e 5 del d.lgs. n. 276/2003 al fine aggiornarlo nel senso sopra già citato, visto che nel d.lgs. n. 150/2015 tali disposizioni, seppur richiamate, non vengono minimamente modificate. Seguirà un approfondimento dell'istituto nel paragrafo dedicato.

Non di meno, il Decreto Dignità, noto anche come Decreto-legge 12 luglio 2018, n.87, intervenne sulla somministrazione, restringendo, in particolare, l'utilizzo del tempo determinato.

Obiettivo del decreto dignità fu quello di avviare azioni di contrasto al fenomeno del precariato che, e questo è l'assunto di partenza, sarebbe aumentato notevolmente negli ultimi anni tanto da richiedere un intervento urgente. I contenuti del decreto ci fanno comprendere come il precariato sia identificato dal legislatore negli istituti del contratto a tempo determinato e nel contratto di somministrazione, in particolare la somministrazione a tempo indeterminato. Con la sua approvazione, infatti, il d.l. n. 87/2018, ha modificato in maniera significativa aspetti centrali della disciplina del contratto a tempo determinato contenuta nel d.lgs. n. 81/2015, e si consolida con la relativa legge di conversione (l. n. 96/2018), la quale, se non ha introdotto altre modifiche di rilievo per la specifica tipologia contrattuale, oltre a quelle introdotte dal decreto-legge, è intervenuta innovando per diversi aspetti il testo originario del decreto convertito.

Per effetto delle modifiche introdotte dall'art. 1, l'art. 19, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015, stabilì come «Al contratto di lavoro subordinato può essere apposto un termine di durata non superiore a dodici mesi», ammettendo altresì la possibilità di apporre una durata massima, anche per effetto di proroghe o rinnovi, fino a ventiquattro mesi (contro i trentasei della disciplina previgente). Durata massima che, in continuità con l'interpretazione consolidata in passato, è da valutare complessivamente nell'arco della

intera vita lavorativa tra le medesime parti.²⁹

L'apposizione di un termine oltre i dodici mesi, ai fini della legittimità, dovrà essere assistita dalla ricorrenza di almeno una delle tre differenti condizioni stabilite dall'art. 19, comma 1, lett. a e b, d.lgs. n. 81/2015. Si tratta di clausole generali, dotate di un ampio grado di genericità ed astrattezza nella loro stessa formulazione. Non poteva certo essere altrimenti, stante l'esigenza del legislatore di formulare norme in grado di trovare applicazione in tutti i settori di riferimento, dotati di un elevato grado di eterogeneità sia per quanto riguarda le specificità produttive, organizzative che contrattuali collettive. E ciò senza riconoscere alla contrattazione collettiva, nell'ottica della valorizzazione dei rapporti in chiave sussidiaria, il fondamentale ruolo di specificazione e definizione nel dettaglio del contenuto delle diverse causali. Non essendo il decreto in commento intervenuto sul punto, rimane in essere la possibilità di stipulare un ulteriore contratto di lavoro a termine, avente durata massima pari a ulteriori dodici mesi, purché dinnanzi all'Ispettorato territoriale del lavoro, così come previsto all'art. 19, comma 3, d.lgs. n. 81/2015. Nulla viene detto sul punto, ma trattandosi di un ulteriore rinnovo – e avendo comunque superato naturalmente i primi dodici mesi – a rigore sembra tecnicamente sostenibile l'obbligo di apposizione della causale anche in questa ipotesi.³⁰

Per effetto della novella, venne introdotto un comma 1 all'art. 21 del d.lgs. n. 81/2015, il quale prevede che «Il contratto può essere rinnovato solo a fronte delle condizioni di cui all'articolo 19, comma 1. Il contratto può essere prorogato liberamente nei primi dodici mesi e, successivamente, solo in presenza delle esigenze di cui all'articolo 19 comma 1». A fronte di ciò, entro i primi dodici mesi, ricorre la possibilità di operare legittimamente delle proroghe, nel limite massimo previsto dalla legge, senza che debba risultare la ricorrenza di una delle tre causali sopra esposte. Causali che invece andranno apposte nel caso di proroghe stipulate allorché il termine complessivo ecceda i dodici mesi.

In questa seconda ipotesi rileva dunque la durata complessiva dell'intera vicenda contrattuale interessata da proroga, e non già il momento di perfezionamento della volontà negoziale. Diversamente, i casi di rinnovo ricorrenti anche entro i dodici mesi dovevano essere comunque giustificati con l'apposizione nell'atto scritto di una causale. La distinzione operata dal legislatore tra proroghe e rinnovi che dovessero intercorrere nei primi dodici mesi pare risponda alla esigenza di maggior tutela dei lavoratori al ricorrere

²⁹ Circ. Min. lav. 2 maggio 2008, n. 13, 4, secondo la quale «Va ulteriormente sottolineato che, secondo il dettato normativo, ai fini del superamento del periodo dei 36 mesi [oggi 24], devono essere conteggiati tutti i periodi di lavoro effettivo svolti tra le parti, prescindendo, quindi, dai periodi di interruzione intercorsi tra la cessazione del precedente rapporto di lavoro e l'instaurazione di quello successivo».

³⁰ Menegotto M., Rausei P., Tomassetti P., *Decreto dignità Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT University Press, 2018

di ipotesi di rinnovo, caratterizzate da periodi di interruzione del rapporto (anche per il semplice rispetto degli intervalli minimi imposti dalla legge), con conseguente perdita di reddito e garanzie da parte del lavoratore, assicurando invece la proroga la sostanziale continuità del medesimo rapporto di lavoro.

La legge di conversione ha introdotto un nuovo art. 2, comma 1-ter, d.l. n. 87/2018, convertito dalla l. n. 96/2018, il quale – in caso di somministrazione a tempo determinato – imputa la sussistenza della esigenza all'utilizzatore, e non già all'agenzia di somministrazione³¹

In data 4 maggio 2023 è stato pubblicato il d.l. n. 48, recante stessa data, che detta “Misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro”. In data 3 luglio 2023 è stata poi pubblicata la l. 3 luglio 2023 n. 85 di conversione. Il provvedimento più che per le disposizioni in esso contenute [in origine 45, lievitate a 52 per effetto della legge di conversione (che ha aggiunto gli artt. 18-bis, 23-bis, 25-bis, 28-bis, 36-bis, 36-ter, 39-bis)] si segnala per essere il primo in materia di lavoro e previdenza adottato dal Governo guidato da Giorgia Meloni, se si eccettuano le poche disposizioni già contenute nella l. n. 197/2022, finanziaria per il 2023.

All'art. 24 si disciplina il contratto di lavoro a termine e la somministrazione di lavoro. A questo proposito è bene subito precisare il campo di applicazione della nuova disciplina in relazione alla legittima apposizione del termine al contratto di lavoro posto che, in primo luogo, l'art. 24, comma 1, lett. c), nell'includere un nuovo comma 5-bis all'art. 19 del d.lgs. n. 81 del 2015, esclude espressamente dal campo di applicazione della riforma una quota rilevante di contratti a tempo determinato e, segnatamente, quelli stipulati dalle pubbliche amministrazioni. A questi contratti «continuano ad applicarsi le disposizioni vigenti anteriormente alla data di entrata in vigore del d.l. 12 luglio 2018, n. 87 convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2018, n. 96». Analogo trattamento è riservato ai contratti a tempo determinato «stipulati dalle università private, incluse le filiazioni di università straniera, istituti pubblici di ricerca, società pubbliche che promuovono la ricerca e l'innovazione ovvero enti privati di ricerca e lavoratori chiamati a svolgere attività di insegnamento, di ricerca scientifica o tecnologica, di trasferimento di *know-how*, di supporto all'innovazione, di assistenza tecnica alla stessa o di coordinamento e direzione della stessa». Giova peraltro precisare, con riferimento al regime speciale che regola questo ultimo e variegato gruppo di casistiche nel campo della ricerca, della innovazione e dell'insegnamento, che, ai sensi dell'art. 23, comma 3, del d.lgs. n. 81 del 2015 questi contratti a termine sono esenti dai limiti legali di contingentamento dei contratti a termine. Sempre con riferimento all'effettivo campo di applicazione della nuova previsione normativa è poi importante ricordare le previsioni di cui all'art. 29 del d.lgs. n. 81 del 2015 che sono il più delle volte trascurate o dimenticate

³¹ Ibidem

anche dagli operatori e che, tuttavia, dispongono una ampia e variegata gamma di esclusioni dal regime ordinario dei contratti a termine (e quindi anche dalle limitazioni di cui all'art. 19, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2015) in ragione della presenza, in questi casi, di discipline specifiche. In particolare:

- i rapporti di lavoro tra i datori di lavoro dell'agricoltura e gli operai a tempo determinato, così come definiti dall'art. 12, comma 2, del d.lgs. 11 agosto 1993, n. 375;
- i richiami in servizio del personale volontario del Corpo nazionale dei vigili del fuoco;
- i contratti di lavoro a tempo determinato con i dirigenti;
- i rapporti per l'esecuzione di speciali servizi, nel settore del turismo e dei pubblici esercizi, di durata non superiore a tre giorni e comunque nei casi individuati dai contratti collettivi;
- i rapporti instaurati per la fornitura di lavoro portuale temporaneo;
- i contratti a tempo determinato stipulati con il personale docente ed Ata per il conferimento delle supplenze e con il personale sanitario, anche dirigente, del Servizio sanitario nazionale;
- i contratti a tempo determinato stipulati ai sensi della l. 30 dicembre 2010 n. 240 in materia di reclutamento del personale accademico.³²

In secondo luogo, rispetto alla rubrica dell'art. 19 del d.lgs. n. 81 del 2015 («Apposizione del termine e durata massima»), è altrettanto importante precisare subito che la novella si concentra esclusivamente sui casi di legittima apposizione del termine ai contratti di lavoro e non sulla durata di detti contratti. La previsione normativa in esame non riguarda tuttavia qualunque contratto di lavoro a tempo determinato ma, unicamente, i contratti a termine di durata superiore ai dodici mesi ovvero le proroghe e (a seguito della conversione) anche i rinnovi oltre i dodici mesi di contratti di durata inizialmente inferiore ai dodici mesi. Per i contratti a termine di durata inferiore ai dodici mesi, anche in caso di proroghe e rinnovi, resta dunque confermato, per effetto della modifica in tal senso degli artt. 19, comma 4 e 21, comma 1, primo periodo, il regime della c.d. acausalità. La precisazione non è di poco conto, come si anticipava pocanzi, alla luce delle previsioni contenute nei contratti collettivi di lavoro che, non di rado, prevedono una durata massima dei contratti a termine pari a trentasei (e non ventiquattro) mesi. Ora, fermo restando i regimi in deroga (come nella ipotesi dei contratti di ricerca o del lavoro stagionale), è chiaro che queste previsioni, non in linea con quelle di legge vanno al più intese, nei casi dubbi, con esclusivo riferimento al comma 2 dell'art. 19 del d.lgs. n. 81 del 2015 là dove dispone espressamente che, fatte salve appunto «le diverse disposizioni dei contratti collettivi», la durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato

³² Dagnino E., Garofalo C., Picco G., Rausei P., *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. "decreto lavoro", convertito con modificazioni in l. 3 luglio 2023, n. 85*, ADAPT University Press, 2023

intercorsi tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, «per effetto di una successione di contratti», conclusi per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale e indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l'altro, «non può superare i ventiquattro mesi».

La previsione normativa dell'art. 24 del d.l. n. 48 del 2023 è relativamente chiara. Con essa il legislatore intende evidentemente superare il regime delle c.d. causali impossibili introdotto in vigore del c.d. decreto dignità affidando la regolazione dell'istituto a regime – una volta, cioè, superato il periodo di transizione a doppio canale, fissato al 30 aprile 2024, nel rimando tra funzione primaria della autonomia collettiva e funzione sussidiaria della autonomia individuale – alla contrattazione collettiva. Non una piena liberalizzazione del lavoro temporaneo dunque, come pure è stato sostenuto nel dibattito pubblico e politico-sindacale che ha accompagnato l'approvazione del decreto, ma una liberalizzazione controllata che viene affidata a un preventivo controllo collettivo da parte di soggetti dotati di un grado elevato di rappresentatività non tanto sulla legittimità del contratto a termine in sé quanto sugli abusi di detto strumento (vuoi per la durata eccessiva del primo contratto a termine, vuoi anche per la successione di più contratti a termine) secondo quello che era, del resto, il chiaro intendimento del legislatore comunitario e delle stesse parti sociali a livello europeo. È dunque alla contrattazione collettiva che è affidato il compito di individuare, caso per caso, il giusto equilibrio tra flessibilità e sicurezza in considerazioni delle esigenze di imprese e lavoratori di un dato settore produttivo, di un determinato territorio o di una specifica realtà di lavoro.³³

1.3 La somministrazione lavoro

La legge 24 giugno 1997, n. 196, Norme in materia di promozione dell'occupazione detta anche legge Treu, in riferimento all'allora ministro del lavoro, è la legge che ha introdotto in Italia il lavoro tramite agenzia (c.d. lavoro interinale) e, di conseguenza, ne ha disciplinato per la prima volta i perimetri. È significativo che la stessa legge introduca contestualmente anche il principio di parità di trattamento (ben prima della direttiva europea sulla materia), per evitare che la trilateralità dei rapporti comprima l'esercizio dei diritti dei lavoratori somministrati, impedendo che questi subiscano una discriminazione di fatto rispetto ai colleghi dipendenti dell'azienda utilizzatrice. Il riferimento normativo lo si trova all'art. 4 comma 2, il quale recita:

«Al prestatore di lavoro temporaneo è corrisposto un trattamento non inferiore a quello cui hanno diritto i dipendenti di pari livello dell'impresa utilizzatrice. I contratti collettivi delle imprese

³³ Ibidem

utilizzatrici stabiliscono modalità e criteri per la determinazione e corresponsione delle erogazioni economiche correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le parti o collegati all'andamento economico dell'impresa.»

La disciplina della somministrazione viene poi modificata dal D. lgs n. 276/2003, c.d. legge Biagi. Il decreto legislativo ha offerto alle imprese ulteriori notevoli strumenti di flessibilità che assumono indubbiamente un grande rilievo, essendo stati a tal fine messi addirittura in discussione principi consolidati del nostro diritto del lavoro, come il divieto di intermediazione e di interposizione di manodopera. Sotto quest'ultimo aspetto va sottolineato che già con l'introduzione del lavoro interinale era stata apportata un'importante deroga al divieto in questione, ma così è venuto meno il divieto stesso ed è stata consentita, nel rispetto ovviamente di determinate condizioni, anche la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato. Questo grande sviluppo degli strumenti di flessibilità potrebbe far pensare che vi sia stata una diminuzione della tutela dei lavoratori, in quanto indubbiamente il contratto di lavoro a tempo indeterminato comporta maggiori garanzie, quanto meno sotto il profilo della stabilità del rapporto. Per quanto riguarda la tutela dei diritti fondamentali va rilevato che il decreto legislativo, nel disciplinare i vari istituti e strumenti contrattuali, ha avuto cura di assicurare che al lavoratore venga riconosciuto un adeguato trattamento economico-normativo e che siano al medesimo garantiti i diritti sindacali ed il pagamento dei prescritti contributi previdenziali. All'articolo 23, infatti, viene riconfermato al comma 1, il principio di parità di trattamento, il quale prevede il diritto dei lavoratori dipendenti del somministratore ad un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore. Inoltre, l'articolo 24, disciplina l'esercizio dei diritti sindacali del lavoratore sia presso il somministratore sia presso l'utilizzatore, nonché le modalità di controllo da parte delle organizzazioni sindacali del corretto utilizzo delle somministrazioni.³⁴

Nella sistematica legislativa di attuazione della legge 14 febbraio 2003, n. 30, l'istituto della somministrazione è disciplinato non solo nel Titolo III, espressamente dedicato a Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco, ma anche nel Titolo II, relativo alla Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro. Disposizioni di un certo rilievo si trovano poi anche nel Titolo VIII, in merito alle Procedure di certificazione e, soprattutto, nel Titolo IX, contenente le Disposizioni transitorie e finali. La collocazione della disciplina dell'istituto in diverse sedi è indice non solo della estrema complessità della materia, ma anche del tentativo di differenziare con una maggiore precisione le norme c.d. di struttura, e cioè le norme volte alla organizzazione del mercato della somministrazione di lavoro, dalle

³⁴ Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004

norme di tipo direzionale, e cioè le norme dirette a indirizzare il comportamento e le scelte delle parti contrattuali implicate in questa peculiare relazione a tre.

Un primo ordine di regole strutturali attiene alle restrizioni del mercato della somministrazione di lavoro. Rispetto alla disciplina attualmente vigente in materia di intermediazione e interposizione nei rapporti di lavoro — normativa che viene integralmente abrogata (cfr. l'articolo 85, lettere a), c), f) — il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, amplia indubbiamente il mercato della somministrazione di lavoro. Con la piena estensione alla edilizia e alla agricoltura vengono meno, in primo luogo, le limitazioni di tipo settoriale. Un discorso a parte merita la somministrazione di lavoro nei confronti della Pubblica Amministrazione. Il precetto di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo, secondo cui «il presente decreto non trova applicazione per le pubbliche amministrazioni e per il loro personale» è sul punto smentito dall'articolo 86, comma 9. Nel precisare, sulla falsariga di quanto previsto dalla legge 24 giugno 1997, n. 196, che la previsione della trasformazione del rapporto di lavoro alle dipendenze dell'utilizzatore di cui all'articolo 27, comma 1, in caso di somministrazione irregolare, non trova applicazione nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni, si indica altresì che la disciplina della somministrazione trova applicazione nel settore pubblico unicamente per quanto attiene alla somministrazione di lavoro a tempo determinato. L'abrogazione della legge 23 ottobre 1960, n. 1369, peraltro di incerta applicazione nell'ambito del settore pubblico, avrebbe in effetti comportato una situazione di completa deregolazione del regime della somministrazione di lavoro precludendo, in ragione della concorrente abrogazione degli articoli 1-11 della legge 24 giugno 1997, n. 196, il ricorso anche alla fornitura professionale di prestazioni di lavoro temporaneo. In attesa di un intervento di armonizzazione della disciplina del lavoro alle dipendenze della Pubblica Amministrazione alle disposizioni contenute nella riforma Biagi, preannunciato dall'articolo 86, comma 8 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, è stato dunque fatto salvo il regime *quo ante*.

Rispetto alla somministrazione di lavoro a termine si registra una significativa novità posto che, ai sensi dell'articolo 20, comma 4, «la somministrazione di lavoro a tempo determinato è ammessa a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'utilizzatore». Alla contrattazione collettiva nazionale è invece rinviata la individuazione, anche in misura non uniforme, di limiti quantitativi di utilizzazione della somministrazione a tempo determinato in conformità, ancora una volta, con la disciplina di cui al decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368. Nel caso della somministrazione di lavoro a termine, la tecnica di normazione è stata dunque quella del ricorso a «clausole generali».

Per quanto riguarda la forma, il contratto di somministrazione di manodopera deve essere stipulato in forma scritta e deve contenere i seguenti elementi: gli estremi dell'autorizzazione rilasciata al somministratore; il numero dei lavoratori da somministrare; le ragioni di carattere tecnico, produttivo,

organizzativo o sostitutivo che consentono la somministrazione di lavoro; l'indicazione della presenza di eventuali rischi per l'integrità e la salute del lavoratore e delle misure di prevenzione adottate; la data di inizio e la durata prevista del contratto di somministrazione; le mansioni alle quali saranno adibiti i lavoratori e il loro inquadramento; il luogo, l'orario e il trattamento economico e normativo delle prestazioni lavorative. Ai fini della regolazione del contratto commerciale che lega l'utilizzatore alla agenzia di somministrazione di lavoro si richiede altresì di indicare nel contratto di somministrazione i seguenti elementi: l'assunzione da parte del somministratore della obbligazione del pagamento diretto al lavoratore del trattamento economico, nonché del versamento dei contributi previdenziali; l'assunzione dell'obbligo dell'utilizzatore di rimborsare al somministratore gli oneri retributivi e previdenziali da questa effettivamente sostenuti in favore dei prestatori di lavoro; la assunzione dell'obbligo dell'utilizzatore di comunicare al somministratore i trattamenti retributivi applicabili ai lavoratori comparabili; l'assunzione da parte dell'utilizzatore, in caso di inadempimento del somministratore, dell'obbligo del pagamento diretto al lavoratore del trattamento economico nonché del versamento dei contributi previdenziali, fatto salvo il diritto di rivalsa verso il somministratore. Nell'indicare gli elementi richiesti dalle leggi le parti dovranno peraltro recepire le indicazioni contenute nella contrattazione collettiva. Le informazioni contenute nel contratto di somministrazione, nonché la data di inizio e la durata prevedibile dell'attività lavorativa presso l'utilizzatore, devono essere comunicate per iscritto al prestatore di lavoro da parte del somministratore all'atto della stipulazione del contratto di lavoro ovvero all'atto dell'invio presso l'utilizzatore. In mancanza di forma scritta, con indicazione degli elementi di cui alle lettere a), b), c), d) ed e) dell'articolo 21, comma 1, il contratto di somministrazione è nullo e i lavoratori sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'utilizzatore.

Anche rispetto alle ipotesi in cui è vietato il ricorso alla somministrazione di lavoro si registra una significativa restrizione dei divieti contemplati nella disciplina attualmente in vigore. il vero profilo di novità attiene ovviamente alla apertura a forme di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato (c.d. *staff leasing*). Il contratto di somministrazione di lavoro può ora essere concluso non solo a termine, come previsto nella legge 24 giugno 1997, n. 196, ma anche, in presenza di ragioni oggettive specificate dalla legge o dalla contrattazione collettiva, a tempo indeterminato. La somministrazione a tempo indeterminato sarà infatti possibile solo per ipotesi marginali e normalmente già appaltate all'esterno; al di là di queste ipotesi, il ricorso allo *staff leasing* sarà invece possibile unicamente nei casi previsti dalla contrattazione collettiva (anche in questo caso, come avviene per tutto il decreto, con la riserva della abilitazione alla tipizzazione di nuove ipotesi ai soli sindacati comparativamente più rappresentativi).

Relativamente alle tutele sul mercato viene in primo luogo confermato il fondo per la formazione. I soggetti autorizzati alla somministrazione di lavoro sono infatti tenuti a versare ad apposito fondo bilaterale (Formatemp) un contributo pari al quattro per cento della retribuzione corrisposta ai lavoratori

assunti con contratto a tempo determinato per l'esercizio di attività di somministrazione. Le risorse sono destinate per interventi a favore dei lavoratori assunti con contratto a tempo determinato intesi, in particolare, a promuovere percorsi di qualificazione e riqualificazione anche in funzione di continuità di occasioni di impiego e a prevedere specifiche misure di carattere previdenziale. I soggetti autorizzati alla somministrazione di lavoro sono altresì tenuti — ed è questa la vera novità — a versare ad apposito fondo bilaterale un contributo pari al quattro per cento della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato. In questo caso le risorse saranno destinate a:

- iniziative comuni finalizzate a garantire l'integrazione del reddito dei lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato in caso di fine lavori;
- iniziative comuni finalizzate a verificare l'utilizzo della somministrazione di lavoro e la sua efficacia anche in termini di promozione della emersione del lavoro non regolare e di contrasto agli appalti illeciti;
- iniziative per l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori svantaggiati anche in regime di accreditamento con le regioni;
- per la promozione di percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale.

Il fondo per la formazione professionale dei lavoratori temporanei autorizzato con decreto del Ministero del lavoro nasce come libera associazione senza fini di lucro, tra le organizzazioni di rappresentanza delle imprese di fornitura di lavoro temporaneo, le organizzazioni sindacali dei lavoratori temporanei, Alai-Cisl, Nidil Cgil, Cpo-Uil, nonché le tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl, Uil, firmatarie del contratto collettivo. Il Ministero del lavoro esercita sul fondo un potere di vigilanza e controllo. Formatemp è stato dunque concepito quale strumento della gestione bilaterale della formazione, per la promozione dei percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale e lo sviluppo di pratiche formative. Le stesse parti sociali hanno individuato le aree formative di intervento: formazione di base, formazione professionale, formazione *on the job* e formazione continua. La formazione di base persegue il fine di migliorare l'occupabilità dei lavoratori attraverso la migliore conoscenza di carattere generale collegata al mondo del lavoro. In tale ambito, particolare attenzione è stata rivolta all'informazione sullo stesso lavoro temporaneo nonché ai temi della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. La formazione professionale è finalizzata alla creazione di competenze o specializzazioni professionali e al trasferimento di competenze trasversali. In questa tipologia rientrano quindi gli interventi di prequalificazione, qualificazione, riqualificazione, specializzazione e aggiornamento, realizzati prevalentemente con sistemi e metodologie di formazione d'aula e a distanza. Con la formazione *on the job* viene superata la classica divisione tra il momento lavorativo e quello formativo, attraverso il raccordo della professionalità del lavoratore con le esigenze collegate all'espletamento della mansione in contesti produttivi e organizzativi. Le iniziative di formazione *on the job* si innestano sugli immediati

bisogni formativi delle imprese utilizzatrici e, per questo, sono caratterizzate da specificità e brevità. Tale formazione è anche finalizzata a formare e ad addestrare i corsisti all'uso delle attrezzature di lavoro necessarie allo svolgimento delle attività lavorative per le quali vengono assunti. La formazione continua è riservata, innanzitutto, ai lavoratori temporanei assunti a tempo indeterminato o che hanno maturato un'anzianità lavorativa non inferiore a quattro mesi, oltre che ad aver partecipato ad almeno altri due interventi formativi. Essa persegue la realizzazione dell'obiettivo di anticipare i bisogni di riqualificazione, aggiornamento e adattamento professionale dei lavoratori temporanei. Emerge qui in modo evidente la finalità di aggiornamento professionale dei lavoratori temporanei, al fine di evitare l'invecchiamento delle qualificazioni e prevenire nello stesso tempo le conseguenze negative degli effetti che ciò potrebbe determinare nel mercato del lavoro.³⁵

Attraverso l'istituzione dell'Albo delle agenzie per il lavoro, il legislatore ha inteso riorganizzare la preesistente regolamentazione del mercato del lavoro caratterizzata dalla presenza di diversi albi e registri, da una molteplicità di procedure e di provvedimenti amministrativi diretti all'abilitazione a varie tipologie di attività all'interno del mercato del lavoro e, soprattutto, da una pletora di non meglio identificate agenzie ai limiti e, più spesso, al di là della legalità. In particolare, mentre le società di fornitura di lavoro temporaneo erano iscritte nel relativo Albo, istituito ai sensi dell'articolo 2, legge n. 196/1997 e dell'articolo 1, decreto ministeriale 3 settembre 1997, i soggetti abilitati all'esercizio delle attività di mediazione, ricerca e selezione del personale e ricollocazione professionale erano registrati in appositi elenchi, come previsti dall'articolo 10, decreto legislativo n. 469/1997, come modificato dall'articolo 117, legge n. 338/2001 e dall'articolo 7, decreto ministeriale 18 aprile 2001. Le agenzie per il lavoro. L'articolo 3, decreto legislativo n. 276/2003 dichiara esplicitamente le finalità della riforma, e in particolare del decreto, consistenti nella realizzazione di un mercato del lavoro improntato a trasparenza ed efficienza e al miglioramento nella capacità di inserimento dei lavoratori in cerca di occupazione e ispirato in particolare al principio di sussidiarietà orizzontale e verticale. Per realizzare tali obiettivi, il legislatore delegato interviene regolando la presenza degli operatori sul mercato, ampliando la presenza dei soggetti privati, decentrando alcune funzioni alle Regioni, incentivando il raccordo e la collaborazione fra operatori pubblici e privati, utilizzando strumenti quali la tecnologia informatica, nella prospettiva della creazione di una borsa lavoro, per garantire una maggiore trasparenza e circolazione delle informazioni e realizzare così un vero mercato del lavoro nazionale oggi praticamente inesistente. Il decreto legislativo n. 276/2003, istituendo l'Albo delle agenzie per il lavoro, definisce

³⁵ Olivelli P., Tiraboschi M., *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi Intermediazione pubblica e privata, regimi di autorizzazione e accreditamento, borsa del lavoro, tutele del lavoratore sul mercato (artt. 3-19 D.lgs. n. 276 del 2003, come modificato dal D.lgs. n. 251 del 2004*, Giuffrè Editore, 2005

cinque diversi tipi di agenzie:

- le agenzie di somministrazione di lavoro di tipo generalista, abilitate allo svolgimento di tutte le forme di somministrazione a tempo determinato e indeterminato;
- le agenzie di somministrazione di lavoro di tipo specialista, abilitate a somministrare lavoro a tempo indeterminato per una delle attività previste dall'articolo 20, comma 3, lettere da a) a h);
- le agenzie di intermediazione;
- le agenzie di ricerca e selezione del personale;
- le agenzie di supporto alla ricollocazione professionale.³⁶

Il tema della somministrazione lavoro viene poi ripreso anche nel D. lgs. n. 81/2015, c.d. *Jobs Act*. Agli artt. 31, 38 e 40, invece, vengono disciplinati i limiti quantitativi e le sanzioni per la loro violazione. La tecnica (e politica) sposata dal governo, evidentemente, è quella del contingentamento dell'atipicità contrattuale mediante l'introduzione di quote, predeterminate dalla contrattazione collettiva oppure, in assenza di questa, direttamente dalla legge, che vanno a sostituire la precedente tecnica (e politica) tutta incentrata sulla necessità di una giustificazione. Con riferimento alla somministrazione a tempo indeterminato, l'art. 31, comma 1, dispone che «salvo diversa previsione dei contratti collettivi applicati dall'utilizzatore, il numero dei lavoratori somministrati con contratto di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato non può eccedere il 20 per cento del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza presso l'utilizzatore al 1° gennaio dell'anno di stipula del predetto contratto, con un arrotondamento del decimale all'unità superiore qualora esso sia eguale o superiore a 0,5. Nel caso di inizio dell'attività nel corso dell'anno, il limite percentuale si computa sul numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al momento della stipula del contratto di somministrazione di lavoro a tempo indeterminato». Questa norma ricalca quasi integralmente quella contenuta nel comma 1 dell'art. 23 del medesimo d.lgs. n. 81/2015, concernente il numero complessivo di contratti a termine stipulabili. In entrambi i casi la contrattazione collettiva può modificare il tetto del 20% indicato dalla legge.

Quanto alla somministrazione a termine, l'art. 31, comma 2, ne dispone l'utilizzabilità «nei limiti quantitativi individuati dai contratti collettivi applicati dall'utilizzatore. È in ogni caso esente da limiti quantitativi la somministrazione a tempo determinato di lavoratori di cui all'articolo 8, comma 2, della legge n. 223 del 1991, di soggetti disoccupati che godono, da almeno sei mesi, di trattamenti di disoccupazione non agricola o di ammortizzatori sociali, e di lavoratori "svantaggiati" o "molto svantaggiati" ai sensi dei numeri 4) e 99) dell'articolo 2 del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, come individuati con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche

³⁶ Ibidem

sociali». Fatte salve alcune ipotesi specificamente “fuori quota”, è, quindi, demandata completamente all’autonoma determinazione delle parti sociali l’individuazione del contingente massimo di lavoratori somministrati a tempo determinato e il contratto collettivo di riferimento è quello applicato dall’utilizzatore. Va rammentato che tutti i rinvii alla contrattazione collettiva vanno letti in combinato disposto con l’art. 51 del medesimo d.lgs. n. 81/2015, il quale dispone che «salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria». Dicevamo che nel caso di somministrazione a termine il legislatore, nell’affidare l’individuazione del tetto massimo di utilizzabilità di tale strumento alle parti sociali, scorpora alcune ipotesi particolari, evidentemente ritenendo che per i lavoratori che si trovano in quelle condizioni di svantaggio il ricorso alla somministrazione a termine rappresenta un importante strumento di ingresso, o reingresso, nel mercato e quindi una occasione di lavoro e di inserimento sociale che va incentivata e non mortificata; una tecnica simile è utilizzata anche nell’art. 23, commi 2 e 3, con riferimento al contratto a termine, ma in tal caso le ipotesi indicate sono diverse tenendosi in maggior conto le esigenze datoriali (cfr. commi 2, lett. a, b, c, d ed e, e 3) piuttosto che la logica dell’inserimento lavorativo della persona (cfr. comma 2, lett. f). Possono quindi essere utilizzati per il tramite della somministrazione a termine senza limitazioni:

- i lavoratori di cui all’art. 8, comma 2, della l. n. 223/1991;
- i soggetti disoccupati che godono, da almeno 6 mesi, di trattamenti di disoccupazione non agricola o di ammortizzatori sociali; c. i lavoratori «svantaggiati» o «molto svantaggiati» ai sensi dei punti 4 e 99 dell’art. 2 del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014, come individuati con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali. Tale disposizione riprende il testo dei commi 5-bis e 5-ter dell’art. 20 del d.lgs. n. 276/2003.³⁷

Quanto all’apparato sanzionatorio, ai sensi dell’art. 40 del d.lgs. n. 81/2015 la violazione degli obblighi e dei divieti di cui all’art. 31 è punita con la sanzione amministrativa pecuniaria da euro 250 a 1.250 per il solo utilizzatore. La norma non è molto chiara, ma può essere interpretata nel senso che la sanzione scatta ad ogni sfioramento del tetto. Oltre alla sanzione amministrativa, il legislatore ha previsto anche una sanzione civilistica/lavoristica, questa volta ad iniziativa del lavoratore interessato. L’art. 38, comma 2, dispone infatti che «quando la somministrazione di lavoro avvenga al di fuori dei limiti e delle condizioni di cui agli articoli 31, commi 1 e 2, [...] il lavoratore può chiedere, anche soltanto nei

³⁷ Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015

confronti dell'utilizzatore, la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze di quest'ultimo, con effetto dall'inizio della somministrazione» e in tal caso «tutti i pagamenti effettuati dal somministratore, a titolo retributivo o di contribuzione previdenziale, valgono a liberare il soggetto che ne ha effettivamente utilizzato la prestazione dal debito corrispondente fino a concorrenza della somma effettivamente pagata. Tutti gli atti compiuti o ricevuti dal somministratore nella costituzione o nella gestione del rapporto, per il periodo durante il quale la somministrazione ha avuto luogo, si intendono come compiuti o ricevuti dal soggetto che ha effettivamente utilizzato la prestazione». Quindi, nel caso in cui la somministrazione sia realizzata in violazione dei limiti quantitativi di cui all'art. 31, viene considerata somministrazione irregolare consentendosi al lavoratore di chiedere, anche soltanto nei confronti dell'utilizzatore, la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze di quest'ultimo, con effetto dall'inizio della somministrazione.

L'art. 32 del d.lgs. n. 81/2015 è rubricato Divieti e riproduce quasi integralmente – con qualche modifica linguistica – il comma 5 dell'art. 20 del d.lgs. n. 276/2003.

L'art. 33, rubricato Forma del contratto di somministrazione, non si occupa solo di forma bensì anche degli elementi essenziali del contratto di somministrazione, ricalcando in gran parte l'art. 21 del d.lgs. n. 276/2003. Innanzitutto, si ribadisce che «il contratto di somministrazione di lavoro è stipulato in forma scritta» e che la mancanza di forma, ai sensi dell'art. 38, comma 1, determina la nullità del contratto, trattandosi di somministrazione irregolare, e «i lavoratori sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'utilizzatore». Ai sensi dell'art. 1421 c.c. la nullità può essere fatta valere da chiunque ne abbia interesse e quindi non solo dal lavoratore; inoltre, l'azione per far dichiarare la nullità è imprescrittibile (art. 1422 c.c.) e certamente non le è applicabile il termine di decadenza previsto dall'art. 39 (che, infatti, fa riferimento solo all'ipotesi di cui al comma 2 dell'art. 38). Ricordiamo che la sanzione della nullità era già prevista dall'art. 21, comma 4, del d.lgs. n. 276/2003. Quanto agli elementi essenziali del contratto individuati dall'art. 33, comma 1, essi coincidono integralmente – fatta eccezione che per la causale giustificatrice non più richiesta – con quelli contenuti nel comma 1, lett. a- g, dell'art. 21 del d.lgs. n. 276/2003.

L'art. 35 concerne una serie di aspetti importanti che vanno dalla parità di trattamento tra lavoratori comparabili, all'obbligazione solidale tra somministratore e utilizzatore, alla corresponsione dei premi di risultato, alla tutela contro i rischi per la salute e sicurezza, all'adibizione del lavoratore a mansioni diverse rispetto a quelle dedotte in contratto, al potere disciplinare, alla responsabilità civile nei confronti dei danni arrecati ai terzi e, infine, alla nullità delle clausole di esclusiva salvo eccezioni. Il comma 1 dell'art. 35 dispone che «per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore, i lavoratori del somministratore hanno diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore». Tale

disposizione ricalca quasi integralmente il comma 1 dell'art. 23 del d.lgs. n. 276/2003, ponendo gli essenziali principi di parità di trattamento e non discriminazione che stanno tanto a cuore alla direttiva 2008/104/CE. L'inosservanza di tale principio è punita ai sensi dell'art. 40, comma 2, con la sanzione amministrativa pecuniaria da 250 a 1.250 euro. Ai sensi del comma 2 dell'art. 35 «l'utilizzatore è obbligato in solido con il somministratore a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi e a versare i relativi contributi previdenziali, salvo il diritto di rivalsa verso il somministratore»; tale previsione va evidentemente correlata con l'obbligo posto in capo all'utilizzatore di rimborsare al somministratore gli oneri retributivi e previdenziali da questo effettivamente sostenuti in favore del lavoratore (art. 33, comma 2). È chiaro che nel caso in cui l'utilizzatore abbia già versato il dovuto al somministratore ma questo abbia ommesso di provvedere al pagamento delle retribuzioni ovvero dei contributi, escusso dai lavoratori o dall'Inps come obbligato in solido, l'utilizzatore potrà rivalersi sul somministratore per ripetere quanto già versatogli. Le disposizioni di cui al comma 2 dell'art. 35 e al comma 2 dell'art. 33 del d.lgs. n. 81/2015 sostanzialmente evocano quelle già presenti nel d.lgs. n. 276/2003, rispettivamente alle lett. k e i del comma 1 dell'art. 21 e al comma 3 dell'art. 23. Il comma 3 dell'art. 35 – con una disposizione identica a quella contenuta al comma 4 dell'art. 23 del d.lgs. n. 276/2003 – si preoccupa dell'attribuzione ai lavoratori somministrati del trattamento economico accessorio legato al risultato, demandando tale compito alla contrattazione collettiva: «i contratti collettivi applicati dall'utilizzatore stabiliscono modalità e criteri per la determinazione e corresponsione delle erogazioni economiche correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le parti o collegati all'andamento economico dell'impresa». Sempre nella logica della parità di trattamento tra lavoratori somministrati e dipendenti dell'utilizzatore comparabili, si pone anche il secondo periodo del comma 3 dell'art. 35 laddove sancisce che «i lavoratori somministrati hanno altresì diritto a fruire dei servizi sociali e assistenziali di cui godono i dipendenti dell'utilizzatore addetti alla stessa unità produttiva, esclusi quelli il cui godimento sia condizionato alla iscrizione ad associazioni o società cooperative o al conseguimento di una determinata anzianità di servizio». Questa disposizione riguarda evidentemente il c.d. welfare aziendale e la sua violazione da parte dell'utilizzatore è punita con la sanzione amministrativa pecuniaria da 250 a 1.250 euro. Sostanzialmente riproducendo la disposizione del comma 5 dell'art. 23 del d.lgs. n. 276/2003, il comma 4 dell'art. 35 dispone che «il somministratore informa i lavoratori sui rischi per la sicurezza e la salute connessi alle attività produttive e li forma e addestra all'uso delle attrezzature di lavoro necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa per la quale essi vengono assunti, in conformità al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Il contratto di somministrazione può prevedere che tale obbligo sia adempiuto dall'utilizzatore. L'utilizzatore osserva nei confronti dei lavoratori somministrati gli obblighi di prevenzione e protezione cui è tenuto, per legge e contratto collettivo, nei confronti dei propri dipendenti». Rispetto alla prescrizione omologa del d.lgs. n. 276/2003, la formulazione del comma 4 dell'art. 35 appare più asciutta, tralasciando inutili ed ultronee

precisazioni, ma non diminuendo in alcun modo il livello di tutela per i lavoratori. Per quanto concerne l'esercizio dello *jus variandi*, il comma 5 dell'art. 35 – perfettamente identico al comma 6 dell'art. 23 del d.lgs. n. 276/2003 – prevede che «nel caso in cui adibisca il lavoratore a mansioni di livello superiore o inferiore a quelle dedotte in contratto, l'utilizzatore deve darne immediata comunicazione scritta al somministratore consegnandone copia al lavoratore medesimo. Ove non abbia adempiuto all'obbligo di informazione, l'utilizzatore risponde in via esclusiva per le differenze retributive spettanti al lavoratore occupato in mansioni superiori e per l'eventuale risarcimento del danno derivante dall'assegnazione a mansioni inferiori». Ovviamente le nozioni di livello “superiore” o “inferiore” devono essere lette alla luce della novellata disciplina delle mansioni di cui all'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015. Il comma 6 dell'art. 35, concernente l'esercizio del potere disciplinare, ricopia senza modifiche la disciplina previgente (comma 7, art. 23, d.lgs. n. 276/2003): «ai fini dell'esercizio del potere disciplinare, che è riservato al somministratore, l'utilizzatore comunica al somministratore gli elementi che formeranno oggetto della contestazione ai sensi dell'articolo 7 della legge n. 300 del 1970». Pure il successivo comma 7 ripropone pedissequamente la disposizione contenuta all'art. 26 del d.lgs. n. 276/2003, statuendo che «l'utilizzatore risponde nei confronti dei terzi dei danni a essi arrecati dal lavoratore nello svolgimento delle sue mansioni»; viceversa, il comma 8 sintetizza le disposizioni spalmate nei commi 8 e 9 dell'art. 23 del d.lgs. n. 276/2003, statuendo che «è nulla ogni clausola diretta a limitare, anche indirettamente, la facoltà dell'utilizzatore di assumere il lavoratore al termine della sua missione, fatta salva l'ipotesi in cui al lavoratore sia corrisposta una adeguata indennità, secondo quanto stabilito dal contratto collettivo applicabile al somministratore».³⁸

L'art. 36 nel sancire i diritti sindacali dei lavoratori somministrati non ricopia integralmente quanto previsto dall'art. 24 del d.lgs. n. 276/2003, nel senso che omette di riprodurre il testo del comma 2 della citata norma, concernente lo «specifico diritto di riunione» previsto per i lavoratori che dipendono da uno stesso somministratore e che operano presso diversi utilizzatori. Tale specifico diritto di riunione era già previsto per i «prestatori di lavoro temporaneo» dall'art. 7, comma 3, della l. n. 196/1997. *Prima facie*, tale omissione potrebbe ritenersi indice di un mancato riconoscimento del citato diritto e conseguentemente si potrebbe ipotizzare una violazione della clausola di non regresso contenuta al comma 2 dell'art. 9 della direttiva 2008/104/CE («in nessun caso l'attuazione della presente direttiva costituisce una ragione sufficiente per giustificare una riduzione del livello generale di protezione dei lavoratori rientranti nel suo ambito d'applicazione»). Si potrebbe comunque obiettare che la previsione di uno specifico diritto di riunione è pur sempre ravvisabile, in quanto il comma 1 dell'art. 36 dispone che «ai lavoratori delle agenzie di somministrazione si applicano i diritti sindacali previsti dalla legge

³⁸ Ibidem

n. 300 del 1970, e successive modificazioni» e quindi si applica anche il diritto di assemblea disciplinato dall'art. 20 che chiaramente spetta a tutti i dipendenti dell'agenzia. Ai sensi dell'art. 20 Stat. lav. le riunioni possono certamente riguardare la generalità dei lavoratori ma anche solo gruppi di essi, e pertanto nulla impedisce ai lavoratori somministrati di indire riunioni esclusive, cioè senza che vi partecipino i lavoratori dell'agenzia non destinati alla somministrazione. Una differenza si può, però, enucleare tra l'art. 36 del d.lgs. n. 81/2015 e l'art. 24 del d.lgs. n. 276/2003: nel primo caso il potere di indire l'assemblea ex art. 20 Statuto dei lavoratori è delle Rsa (o Rsu) mentre nell'art. 24 del d.lgs. n. 276/2003 era attribuito ai prestatori di lavoro senza il tramite delle rappresentanze sindacali. Sotto questo aspetto una breccia nella clausola di non regresso potrebbe ravvisarsi, specie nei casi in cui non sono costituite le Rsa (o Rsu), in quanto il diritto ad esclusiva iniziativa dei lavoratori, senza cioè il filtro delle rappresentanze, è stato soppresso. Il comma 2 dell'art. 36, riproponendo il comma 2 dell'art. 24 del d.lgs. n. 276/2003, dispone che «il lavoratore somministrato ha diritto a esercitare presso l'utilizzatore, per tutta la durata della missione, i diritti di libertà e di attività sindacale, nonché a partecipare alle assemblee del personale dipendente delle imprese utilizzatrici». È anche ripetuto dal comma 3 dell'art. 36 lo specifico diritto di informazione già previsto dal comma 4 dell'art. 24 del d.lgs. n. 276/2003, in capo alle Rsa o Rsu o alle associazioni di categoria territoriali; ovviamente la nuova norma tiene conto del venir meno della giustificazione legittimante la stipulazione di contratti di somministrazione, e pertanto la lett. a del comma 4 dell'art. 24 non viene riproposta. In definitiva, «ogni dodici mesi l'utilizzatore, anche per il tramite della associazione dei datori di lavoro alla quale aderisce o conferisce mandato, comunica alle rappresentanze sindacali aziendali ovvero alla rappresentanza sindacale unitaria o, in mancanza, agli organismi territoriali di categoria delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, il numero dei contratti di somministrazione di lavoro conclusi, la durata degli stessi, il numero e la qualifica dei lavoratori interessati». La violazione dell'obbligo di informazione è punita dall'art. 40, comma 2, con la sanzione amministrativa pecuniaria da 250 a 1.250 euro.

Con l'entrata in vigore della l. n. 96, del 9 agosto 2018, viene consolidato l'assetto regolatorio in materia di rapporti di lavoro, delineato dal d.l. 12 luglio 2018, n. 87, recante Disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese, in revisione della normativa sulle tipologie contrattuali contenuta nel d.lgs. n. 81/2015. Tale normativa incide notevolmente sulla disciplina dettata in materia di somministrazione di manodopera di cui agli artt. 30 e ss. del d.lgs. n. 81/2015. La legge di conversione lascia inalterato il regime a presidio del rapporto di lavoro in somministrazione a tempo indeterminato ex artt. 31 e 34 del d.lgs. n. 81/2015, con la persistente operatività, in particolare, della clausola di contingentamento del 20% quale unico limite, di tipo quantitativo, all'assunzione di lavoratori interinali senza limiti di durata. A risultare profondamente modificata è la regolamentazione sul rapporto di lavoro in somministrazione a termine, assimilata a quella dedicata al contratto di lavoro a tempo determinato,

salvo le eccezioni espressamente previste. La legge di conversione del decreto dignità ribadisce, sotto questo profilo, la prospettiva adottata dal decreto-legge, ribaltando la logica sottesa alla disciplina sul lavoro in somministrazione a termine, precedentemente imperniata sul principio della eccezionale applicazione, anche al lavoro in somministrazione, degli artt. 19 e ss. del d.lgs. n. 81/2015. Nella versione dell'art. 34, comma 2, del d.lgs. n. 81/2015, anteriore al decreto dignità, tali disposizioni erano applicabili, infatti, solo nei limiti della compatibilità e, in ogni caso, con esclusione dell'art. 19, comma 1, 2 e 3, sui vincoli di durata del contratto, dell'art. 21, in materia di proroghe e rinnovi, dell'art. 23, sulla clausola di contingentamento, e dell'art. 24, sul diritto di precedenza. L'art. 34, comma 2, nella legislazione del 2018, afferma, invece, per i contratti di lavoro in somministrazione, la regola generale dell'applicazione del capo III del d.lgs. n. 81/2015, ad eccezione dei soli artt. 23 e 24 e, dopo la legge di conversione, anche dell'art. 21, comma 2. Di conseguenza, come confermato anche dal decreto-legge nella sua versione originaria, i lavoratori somministrati continuano ad essere esclusi dal godimento del diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato, effettuate dal datore di lavoro entro i dodici mesi successivi alla cessazione del rapporto di lavoro a termine, diversamente dai dipendenti diretti con un'anzianità di servizio pari almeno a sei mesi.³⁹

In materia di limiti quantitativi, pur confermandosi l'esclusione dell'art. 23 del d.lgs. n. 81/2015 per il rapporto di lavoro in somministrazione, è stata introdotta, in sede di conversione, per altro verso, la previsione, all'art. 31, comma 2, di una clausola di contingentamento ad hoc per l'assunzione di lavoratori interinali a termine. Diversamente, inoltre, dall'impostazione originaria del decreto-legge, la legge di conversione chiarisce che i limiti di cui all'art. 19, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015, estesi anche al rapporto di lavoro in somministrazione, debbano essere parametrati sull'azienda utilizzatrice.

La l. n. 96/2018 conferma la (re)introduzione, già prefigurata dal decreto dignità, anche per il rapporto di lavoro in somministrazione a termine, del limite di durata previsto per il contratto a tempo determinato, mediante il rinvio all'art. 19 del d.lgs. n. 81/2015. Tale limite viene, peraltro, ridotto da trentasei a ventiquattro mesi complessivi, salva la possibilità di stipulare un ulteriore contratto, con lo stesso lavoratore, della durata massima di dodici mesi, presso la direzione territoriale del lavoro competente per territorio ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. n. 81/2015. Ad eccezione dei rapporti di lavoro di durata inferiore a dodici giorni, il termine deve, inoltre, risultare da atto scritto *ad substantiam*. Il dl n. 87/2018, come modificato dalla l. n. 96/2018, precisa, all'art. 1, comma 1-ter, che, nel caso del rapporto di lavoro in somministrazione, le condizioni di cui all'art. 19, comma 1, d.l. d.lgs. n. 81/2015 «si applicano esclusivamente all'utilizzatore». Tale disposizione è densa di notevoli ricadute

³⁹ Menegotto M., Rauser P., Tomassetti P., *Decreto dignità Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT University Press, 2018

applicative, rispetto al quadro regolatorio prospettato in nuce con l'entrata in vigore del decreto dignità. La riforma ha lasciato inalterato il tenore dell'art. 34, comma 2, secondo periodo del d.lgs. n. 81/2015, che rimette al contratto collettivo applicato dal somministratore la disciplina dei casi e della durata delle proroghe ammissibili al contratto di lavoro in somministrazione.

1.4 Le collaborazioni coordinate e continuative

Dopo una prima menzione nella c.d. legge Vigorelli (l. n. 741/1959), la l. n. 533/1973, di riforma del processo del lavoro ha acceso i riflettori sulla categoria dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa. A seguito di questa riforma, infatti, l'art. 409, n. 3, c.p.c. ha esteso la disciplina del rito del lavoro ai rapporti di agenzia, di rappresentanza commerciale ed agli «altri rapporti di collaborazione che si concretino in una prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato». La categoria dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, talvolta richiamata con espressioni quali lavoro “parasubordinato”, lavoro “coordinato” o, ancora, “co.co.co.”, non è identificativa di una fattispecie contrattuale unitaria e tipica come lo è, invece, il lavoro subordinato, ma indica le concrete modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, comuni ad una serie di rapporti di natura e origine diverse, ai quali continuava ad applicarsi la disciplina sostanziale del tipo cui ineriscono le rispettive prestazioni. L'art. 409, n. 3, c.p.c., in altri termini, non ha introdotto nel nostro ordinamento un nuovo tipo contrattuale, ma si è limitato a descrivere le caratteristiche concrete di una prestazione lavorativa che può essere dedotta sia in schemi contrattuali tipici (come, ad esempio, il contratto di agenzia), sia in schemi contrattuali atipici ai sensi dell'art. 1322, secondo comma, c.c.

I tratti fisionomici dei rapporti di collaborazione richiamati dall'art. 409, n. 3, c.p.c. sono: la continuità, la coordinazione e il carattere prevalentemente personale della prestazione lavorativa. La continuità riferita all'opera permette all'interprete di assegnare al termine “opera” non soltanto il significato latino e quindi romanistico di *opus*, ossia di risultato, ma anche quello di operare, e quindi di prestazione di attività o di comportamento. pertanto, la prestazione di opera continuativa di cui all'art. 409, n. 3, c.p.c. può riferirsi sia all'esecuzione di un'attività, sia alla ripetizione di più opera, ossia di risultati collegati da un nesso di continuità. In entrambi i casi, la soddisfazione dell'interesse delle parti è durevole e consente di collocare i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa nella categoria dei rapporti di durata in senso tecnico. Ciò permette di distinguere le collaborazioni coordinate e continuative dal contratto d'opera ex artt. 2222 ss. c.c. Come è noto, il contratto d'opera è disciplinato dal Codice civile come contratto ad esecuzione istantanea o prolungata e non come contratto di durata e, pertanto, non è riconducibile nella categoria di rapporti indicati dall'art. 409, n. 3, c.p.c.

Secondo l'art. 409, n. 3, c.p.c. la prestazione lavorativa, oltre che continuativa, deve essere coordinata. Il requisito della coordinazione mette in evidenza il profilo organizzativo del rapporto di lavoro, nel senso che indica il collegamento funzionale tra l'attività del prestatore d'opera e quella del committente e postula che la prima sia⁴⁰ svolta in connessione con la seconda per il raggiungimento della finalità alla quale mira il committente⁴¹. Mentre il collegamento funzionale nel lavoro subordinato si realizza attraverso l'esercizio del potere direttivo, configurato come potere di conformazione della prestazione dovuta e potere di determinare le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, nel lavoro coordinato tale collegamento si realizza soltanto attraverso l'esercizio del potere di conformazione della prestazione dovuta o nella richiesta di adempimento dell'unica prestazione dedotta in contratto. Ne consegue una differenza – di ordine qualitativo e non quantitativo – tra il potere direttivo del datore di lavoro nel rapporto di lavoro subordinato e il potere di coordinamento del committente, che si estrinseca soltanto nel potere di conformazione della prestazione convenuta con il lavoratore coordinato⁴². E se è vero che il lavoratore coordinato, come il lavoratore autonomo, non è obbligato a stare a disposizione del datore di lavoro, è altrettanto vero che il lavoratore autonomo può determinare da solo le modalità di esecuzione della prestazione di lavoro nei limiti, ovviamente, delle condizioni pattuite nel contratto, mentre il lavoratore coordinato si obbliga a eseguire la prestazione convenuta su richiesta del committente secondo modalità di luogo e di tempo pattuite nel contratto o concordate di volta in volta con il committente.

Quanto infine al carattere prevalentemente personale della prestazione, si deve osservare che costituisce il criterio principale secondo la giurisprudenza per decidere se un rapporto rientra nel novero di quelli indicati dall'art. 409, n. 3, c.p.c. Secondo la giurisprudenza, infatti, il carattere prevalentemente personale va inteso nel senso che il prestatore d'opera può avvalersi di collaboratori, ma l'apporto degli stessi deve risultare prevalente rispetto allo svolgimento personale della sua prestazione di lavoro.⁴³

Nel nostro ordinamento la collaborazione coordinata e continuativa come via di mezzo, «*tertium genus* alternativa e intermedia» tra la subordinazione e il lavoro autonomo, è stata riconosciuta dall'art. 409 del Codice di procedura civile per fini puramente pragmatici (tipici della fonte codicistica) senza alcuna disciplina di dettaglio né una definizione chiara della fattispecie. La definizione arriva nel duemila con

⁴⁰ 5 Cass. 19 aprile 2002, n. 5698, cit.; Cass. 20 agosto 1997, n. 7785, in RFI, 1997, voce Lavoro e previdenza (controversie), n. 49.

⁴¹ Cass. 6 maggio 2004, n. 8598, in RFI, 2004, voce Lavoro e previdenza (controversie), n. 44.

⁴² Perulli A., *Lavoro autonomo e dipendenza economica*, oggi, in RGL, 2003, n. 2, 236.

⁴³ Cass. n. 5698/2002, cit.; Cass. n. 7785/1997, cit.

l'inserimento nel testo unico sull'imposta dei redditi (T.U.I.R., d.p.R. 917/1986) come redditi assimilati al lavoro dipendenti, dei redditi derivanti da rapporti «aventi per oggetto la prestazione di attività svolte senza vincolo di subordinazione a favore di un determinato soggetto nel quadro di un rapporto unitario e continuativo, senza impiego di mezzi organizzati e con retribuzione periodica garantita» (art. 47 T.U.I.R. introdotto da L.342/2000) e l'obbligo di assicurazione obbligatoria per gli stessi rapporti (art. 5 d.lgs. 38/2000). La disciplina di queste forme di lavoro parasubordinato arriva col d.lgs. 276/2003 che riconduce le collaborazioni ad un nuovo tipo di contratto, il lavoro a progetto, in cui il requisito essenziale per il riconoscimento della fattispecie diventa l'esistenza di «uno o più progetti, o programmi di lavoro o fasi di esso» determinati dal committente, ma gestiti in autonomia dal collaboratore.

In mancanza di una fattispecie tipica di riferimento, le collaborazioni coordinate e continuative sono divenute identificative, nel corso degli anni Novanta, di un tipo di operazione economica che ha ricevuto la sua tipizzazione, anzitutto, sul piano sociale, dove le collaborazioni hanno creato una fattispecie sostanziale funzionalmente equivalente al lavoro subordinato, ma senza i diritti e i relativi costi che contraddistinguono quest'ultimo. Secondo un'opinione largamente condivisa, l'ampia diffusione delle collaborazioni autonome registratasi negli anni Novanta ha rappresentato una significativa via di fuga dalle rigidità, talvolta eccessive, del diritto del lavoro subordinato, alle quali si tentava di sfuggire attraverso il ricorso a rapporti di lavoro formalmente autonomi, ma in realtà sostanzialmente subordinati. Muovendo da questa convinzione, il legislatore del 2003, allo scopo dichiarato di contrastare l'abuso delle collaborazioni coordinate e continuative, aveva tentato di realizzare una profonda riforma dell'istituto.

La soluzione di tale problema ha visto confrontarsi, sostanzialmente, due scuole di pensiero: la prima, incline ad una tipizzazione legale di una terza fattispecie alternativa alla coppia lavoro autonomo-lavoro dipendente, la seconda volta alla codificazione di uno Statuto dei Lavori capace di assicurare una tutela sul luogo di lavoro a prescindere dalla qualificazione del rapporto. Il legislatore delegato, in realtà, non ha sposato nessuna delle due tesi. Si è preferito da un lato tentare la valorizzazione dell'elemento di indipendenza delle collaborazioni coordinate e continuative introducendo da un lato la fattispecie del lavoro a progetto, che richiede una sostanziale autonomia da parte del collaboratore nella gestione dei tempi e delle modalità della prestazione e dall'altro confermare l'applicabilità delle co.co.co. alle professioni intellettuali per le quali è richiesta l'iscrizione ad un albo (per le quali non è ammesso il lavoro a progetto). In questo modo i rapporti caratterizzati da effettiva autonomia dovrebbero confluire nel lavoro a progetto. Al contrario, le prestazioni prive di tale autonomia dovrebbero transitare «dall'incerta area del cosiddetto grigio o atipico agli schemi del lavoro dipendente, opportunamente ampliati e diversificati in funzione di questo obiettivo di sostanziale rimodulazione delle tutele verso

forme di flessibilità regolata e sindacalmente controllata».⁴⁴

Tutte le collaborazioni coordinate e continuative (salvo alcune eccezioni espresse e tassative), quindi, vennero forzosamente ricondotte al nuovo tipo legale del lavoro a progetto (art. 61, comma 1, d.lgs. n. 276/2003), mentre quelle prive dei requisiti identificativi della nuova fattispecie vennero convertite in un rapporto di lavoro subordinato (art. 69, comma 1, d.lgs. n. 276/2003). Peraltro, poiché il contratto a progetto doveva necessariamente essere a tempo determinato, la riforma del 2003 ha di fatto cancellato la possibilità dell'autonomia privata di regolare forme di lavoro autonomo continuativo a tempo indeterminato al di fuori delle ipotesi già esistenti e regolate dal Codice civile, ovvero al di fuori delle poche eccezioni espresse e tassative previste dall'art. 61, comma 3, del d.lgs. n. 276/2003. Nel comma 1 dell'articolo 61 alcune ipotesi di collaborazione vengono implicitamente o espressamente estromesse dalla nuova fattispecie e perciò escluse dai suoi pur modesti effetti garantistici predisposti *ex novo*. Le ipotesi escluse, pertanto, hanno continuato a sopravvivere, alcune solo transitoriamente, facendo parte della categoria delle collaborazioni continuative e coordinate ai sensi dell'articolo 409 c.p.c. e hanno continuato a sottostare ai regimi per esse vigenti prima del decreto legislativo n. 276: alcune di esse, come i rapporti di agenzia e di rappresentanza commerciale godevano e hanno continuato a godere di una loro speciale disciplina espressamente fatta salva dalla norma; altre, invece, pur prive di elementi discretivi oggettivi rispetto alla nuova nozione hanno mantenuto il precedente regime fiscale e contributivo per esse previsto dal TUIR e da altre leggi: ciò non vuol dire, però, che le nuove regole abbiano precluso automaticamente la qualificazione giudiziale dei relativi rapporti nel senso della subordinazione o dell'autonomia. Il comma 1 dell'articolo 61 procede col dire che la determinazione del progetto, o del programma di lavoro o della fase di esso spetta al committente, mentre la gestione del progetto specifico, del programma di lavoro o di quella sua fase, (determinati nei modi che ho indicato, dal committente) deve essere organizzata autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato pattuito: il che riepiloga i numerosi enunciati giurisprudenziali per i quali si è nell'orbita del lavoro autonomo quando l'intrinseco svolgimento della prestazione per raggiungere il risultato dell'attività promessa viene governato non dalle direttive del datore di lavoro, ma dallo stesso prestatore (fra tante, Cass., n. 12357 del 1998).

Per il comma 2 dell'articolo 61, non sono riconducibili agli effetti del lavoro a progetto le prestazioni occasionali (da non confondere con quelle regolate nel capo successivo del titolo VII del decreto). La norma in commento definisce occasionali le prestazioni rese nell'ambito di rapporti con lo stesso committente di durata complessiva non superiore a trenta giorni nel corso dell'anno solare, purché il

⁴⁴ Tiraboschi M., *Il lavoro a progetto e le collaborazioni occasionali*, in La riforma Biagi. Commentario allo schema di decreto attuativo della legge delega sul mercato del lavoro, 2003 cit. 107

compenso complessivo percepito (sempre nel medesimo anno solare) non sia superiore a cinque mila euro. Queste prestazioni, dice il comma 2, sono escluse dalla disposizione di cui al comma 1, che definisce nei termini la nuova fattispecie del lavoro a progetto.

A interpretazione di Michele Tiraboschi, è significativo anche l'articolo 62, il quale si concentra sulla forma e sul contenuto del contratto: premesso l'elemento necessario della coordinazione, pretendere che l'autogestione del lavoro riguardi il risultato, indipendentemente dal tempo impiegato per eseguire l'attività, significa (come può desumersi dalla lettera d) dell'articolo 62) che il committente può sicuramente pattuire (oltre al termine di scadenza della collaborazione) scadenze intermedie predeterminate o periodiche, ad esempio, per far conoscere a chi coordina (e/o agli altri collaboratori coinvolti o collegati al progetto o al programma) lo stato di avanzamento dell'attività e/o i suoi risultati periodici o provvisori, ma ciò che conta, come discrimine (tra subordinazione e lavoro a progetto), è che il collaboratore sia libero di pervenire a quelle scadenze e a quei risultati provvisori, gestendo lo svolgimento del suo lavoro in autonomia. In sostanza, il coordinamento della collaborazione con le esigenze organizzative dell'impresa può comportare, ad esempio, periodiche riunioni di verifica e di confronto reciproco, anche al fine di eventuali correzioni del progetto o di ridefinizione progressiva dei tempi di realizzazione, o di rimodulazione e redistribuzione dei programmi di lavoro, salva, beninteso, l'esigenza di documentare a scopi probatori, l'eventuale modificazione dell'oggetto originario dei vari contratti implicati nel progetto o nel programma. Volendo chiarire il concetto in modo sbrigativo, si può dire che il committente può dare ogni specificazione e indicazione direttiva sui risultati attesi e sulle caratteristiche specifiche dell'*opus*, nonché sulle modalità di rapportarsi con l'organizzazione anche periodicamente o a certe scadenze, ma non può valutare in alcun modo, in termini di adempimento, le modalità esecutive adottate dal collaboratore per pervenire al risultato.⁴⁵

L'articolo 62 prescrive, per il contratto di lavoro a progetto, la stipulazione in forma scritta, indicando anche la necessità che esso contenga, ai fini della prova, svariati elementi, espressamente elencati nelle successive lettere, da a) fino ad e). Con riguardo alla forma scritta del contratto, la formulazione grammaticale non dice in modo limpido se essa, come gli elementi contenutistici del contratto dopo elencati, sia necessaria solo a fini probatori ovvero se valga per l'esistenza, ovvero ad *substantiam*. La sanzione della conversione prevista all'articolo 69 comma 1 (per la quale « I rapporti [...] instaurati senza l'individuazione di uno specifico progetto, programma di lavoro o fase di esso [...] sono considerati rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato sin dalla data di costituzione del rapporto») fa propendere per la prima alternativa, poiché non ha senso logico prevedere la conversione

⁴⁵ Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004, pp.152-162

in ipotesi in cui la riconducibilità della collaborazione ad un progetto specifico risulti dalle circostanze dimostrate in giudizio, pur in assenza di una sua indicazione formale. Una conferma di questa interpretazione deriva dallo stesso testo del comma 1, articolo 69, che, nel comminare la conversione in contratto di lavoro subordinato, non richiama l'articolo 62, sulla forma scritta del contratto e dei suoi elementi contenutistici, tra cui la formulazione del progetto o programma, bensì individua il criterio di soluzione dell'alternativa nell'instaurazione di un rapporto « senza l'individuazione di uno specifico progetto, programma di lavoro o fase di esso ai sensi dell'articolo 61, comma 1 »: il richiamo è dunque alla mancanza di un elemento qualificatorio della fattispecie e non alla mancanza di un elemento formale.

La lettera a) prevede che, nel contratto di lavoro a progetto, vi sia l'indicazione della durata della prestazione, la quale deve essere determinata o determinabile: la prescrizione, che a mio parere non esclude la legittimità di eventuali proroghe, anche reiterate, perché non risulta che esse siano in alcun modo sanzionabili, pone però il problema di quali siano le conseguenze della mancata determinazione della durata del rapporto. Per la lettera b) dell'articolo 62 comma 1, il contratto di lavoro a progetto deve contenere «l'indicazione del progetto o programma di lavoro, o fasi di esso», con l'ulteriore specificazione che, tale indicazione, deve essere «individuata nel suo contenuto caratterizzante, che viene dedotto in contratto». La lettera c) dell'articolo 62 prevede che un ulteriore contenuto del contratto, sempre necessario in forma scritta solo ai fini della prova, sia quello relativo al corrispettivo e ai criteri per la sua determinazione, nonché ai tempi e alle modalità di pagamento e alla disciplina dei rimborsi spese: anche per questo elemento contenutistico saranno necessarie più cure e impegno che in passato, onde dare dimostrazione almeno formale, tramite l'individuazione specifica dei criteri per la determinazione del compenso, della natura autonoma della prestazione. L'articolo 63, infatti, dispone che «Il compenso corrisposto ai collaboratori a progetto deve essere proporzionato alla quantità e qualità del lavoro eseguito, e deve tenere conto dei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel luogo di esecuzione del rapporto».

Non è il caso di diffondersi sulle garanzie espressamente disposte dall'articolo 65 a favore del collaboratore a progetto, onde egli deve essere riconosciuto autore della invenzione fatta nello svolgimento del rapporto, perché essa è regolata da una apposita normativa richiamata nel secondo comma («I diritti e gli obblighi delle parti sono regolati dalle leggi speciali, compreso quanto previsto dall'articolo 12 bis della legge 22 aprile 1941, n. 633, e successive modificazioni»). Nel loro complesso i diritti riconosciuti dagli articoli 65 e 66 integrano un modesto apparato garantistico, espressivo dell'intento di adeguare a principi minimi di civiltà giuridica il trattamento dei collaboratori a progetto, soprattutto con riguardo alle ipotesi in cui sia più intensa la sua posizione di dipendenza socio-economica in forza, ad esempio della pattuizione specifica di un rapporto in esclusiva o per altre

circostanze di fatto che concretamente gli precludano, nella fase stipulativa del contratto di esercitare una efficace autonomia di determinazione dei suoi contenuti: questi effetti, ora, si ricollegano automaticamente e (a mio parere) inderogabilmente alla fattispecie, salva la regola di chiusura dell'articolo 61 comma 4, per la quale le disposizioni del micro-sistema non pregiudicano l'applicazione di clausole di contratto individuale o di accordo collettivo più favorevoli per il collaboratore a progetto. Per i casi in cui le parti non abbiano convenuto specificamente alcuna modalità riguardante l'estinzione del rapporto, i commi 1 e 2 dell'articolo 67 prevedono che il contratto si risolva alla realizzazione del progetto o del programma o della fase di esso che ne costituisce l'oggetto, salva l'ipotesi della giusta causa. Le parti, dunque, possono individuare specifiche causali di recesso ante tempus nonché modalità particolari, compreso il preavviso e la sua determinazione. L'articolo 69 contiene la disposizione che ha generato le critiche più accese per una asserita contraddittorietà della nuova disciplina delle collaborazioni rispetto ai dichiarati intenti del legislatore di flessibilizzare le forme di lavoro nell'impresa. La norma, infatti, esordisce fin dalla rubrica con il divieto di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa atipici, specificandosi nel testo che, qualora essi vengano instaurati senza l'individuazione di uno specifico progetto, programma di lavoro o fase di esso «sono considerati rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato sin dalla data di costituzione del rapporto».

La disciplina del contratto di lavoro a progetto – abrogata dall'art. 52, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 per le nuove assunzioni – aveva sollevato numerosi problemi interpretativi e applicativi che il legislatore del 2012 aveva tentato di superare, riformulando la definizione del contratto e modificando, in parte, la disciplina del rapporto e il sistema sanzionatorio. La riforma del 2012, tuttavia, non aveva eliminato i problemi posti dagli artt. 61 ss., e la fattispecie del lavoro a progetto si era definitivamente rivelata inidonea ad assolvere la funzione di contrastare le pratiche elusive, e continuava ad essere fonte di un elevato contenzioso giudiziale.⁴⁶

Il d.lgs. n. 81/2015, da una parte, applica dal 1° gennaio 2016 la disciplina del lavoro subordinato «anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro, esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro» (salve alcune eccezioni espresse), e, dall'altra parte, abroga espressamente la disciplina del contratto di lavoro a progetto per le assunzioni successive alla data di entrata in vigore della norma. L'art. 52, comma 1, in particolare, abroga espressamente gli artt. 61-69-bis del d.lgs. n. 276/2003, i quali rimangono in vita in via transitoria solo per regolare i contratti già in essere alla data di entrata in vigore del decreto. In tal modo, si realizza in modo netto l'intenzione, annunciata dal

⁴⁶ Santoro Passarelli G., *I rapporti di collaborazione coordinata e continuativa. Una fattispecie in via di trasformazione?*, Jovene, 2015

legislatore delegante e confermata dalla rubrica della norma, di superare il contratto a progetto. Non è stato raggiunto, invece, il più ambizioso e delicato obiettivo di superare le collaborazioni coordinate e continuative di cui all'art. 409, n. 3, c.p.c. Infatti, l'art. 52, comma 2, stabilisce espressamente la sopravvivenza dell'art. 409, n. 3, c.p.c., ossia della norma alla quale, come prima osservato, va riconosciuta una sorta di primogenitura delle collaborazioni in questione.

Come è stato più volte osservato, per effetto degli artt. 2 e 52 del d.lgs. n. 81/2015, risulta superato il contratto di lavoro a progetto, mentre rimangono in vita le collaborazioni coordinate e continuative di cui all'art. 409, n. 3, c.p.c.

Nella nuova disciplina manca, come si è già rilevato, un divieto – che era invece stato introdotto dalla disciplina del contratto a progetto – di dare vita a forme di lavoro autonomo continuativo a tempo indeterminato al di là dei tipi già regolati dalla legge. Occorre ribadire che, in assenza di un simile divieto, l'autonomia privata individuale risulta abilitata, similmente a quanto avveniva prima della riforma del 2003, ad utilizzare non solo schemi contrattuali tipici, ma anche schemi contrattuali atipici ai sensi dell'art. 1322, secondo comma, c.c. per dare vita a rapporti di collaborazione che si concretino in una prestazione d'opera continuativa e coordinata ed a carattere prevalentemente personale e che saranno, per tale ragione, soggetti al rito del lavoro e alla normativa ad essi applicabile. Lo spazio che, in concreto, sarà ricoperto dalle collaborazioni in questione dipenderà dai confini entro i quali verrà circoscritta la fattispecie delle collaborazioni organizzate dal committente. Tanto più ampia sarà l'area ricoperta dai rapporti organizzati dal committente, ricondotta alla disciplina del lavoro subordinato, tanto più ristretta sarà l'area che in concreto verrà lasciata ai tradizionali rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, e viceversa. A prescindere da quanto sarà ampia l'area che in concreto verrà lasciata ai tradizionali rapporti di collaborazione, non vi è dubbio che a questi rapporti non potrà più applicarsi l'abrogata normativa di tutela che il legislatore aveva previsto per il contratto di lavoro a progetto. Per tutti i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa posti in essere dopo l'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015, potrà applicarsi unicamente la normativa vigente.

A fronte di quanto scritto sopra, si può affermare che la Legge di Riforma del Mercato del Lavoro, c.d. *Jobs Act* (Legge 183/2014) ha avuto riflessi significativi in materia di collaborazioni coordinate e continuative decretando, in particolare, la fine delle stesse nella forma del “contratto a progetto”, lasciando tuttavia inalterato quanto disposto nell'art. 409 del codice di procedura civile che demanda alle altre tipologie di “rapporti di collaborazione che si concretino in una prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato”. In altri termini quello che è avvenuto all'indomani dell'entrata in vigore del *Jobs Act* non è la fine delle collaborazioni coordinate e continuative - che permangono ai sensi del richiamato art. 409 cpc - ma certamente un rinnovato impegno sul piano legislativo a procedere con una più circoscritta

regolarizzazione di questi rapporti e tale da salvaguardarne la genuinità e la reale autonomia in ordine alle modalità, ai tempi e ai mezzi di esecuzione della stessa. La Felsa, a fronte del suddetto contesto, ha svolto un'importante azione sindacale agendo in una duplice direzione: - sul piano collettivo, sottoscrivendo “Accordi di regolamentazione” per quei contratti effettivamente riconducibili al mondo delle collaborazioni, definendo regole generali di gestione di codesti contratti e ampliando lo spettro delle tutele riconosciute per legge in favore della categoria degli “atipici”.

1.5 La risposta della Cisl ai cambiamenti del mercato del lavoro

Di fronte alla cosiddetta Quarta rivoluzione industriale, il sindacato si trova sottoposto a notevoli sfide che lo riguardano a 360 gradi: dalle modalità dell'azione sindacale, alla platea di lavoratori da rappresentare, dai soggetti con cui si interfaccia, ai contenuti stessi delle proprie azioni e rivendicazioni.⁴⁷

Se inizialmente il sindacato italiano si barricò a lungo in difesa dell'occupazione *standard*, concedendo poco o nulla alle spinte verso la flessibilità, dalla metà degli anni 'Novanta tale posizione divenne insostenibile, e diverse strutture e categorie sindacali (a vari livelli) iniziarono a muovere i primi passi nel terreno delle clausole flessibili, delle riforme sociali e dei servizi per il lavoro.⁴⁸ La svolta per l'impegno sindacale verso i nuovi lavori si ebbe a fine anni 'Novanta, quando Cgil e Cisl misero in piedi le prime strutture sindacali (sotto forma di associazioni affiliate) rivolte ai lavoratori atipici, rispettivamente Nidil (Nuove Identità di Lavoro) e Alai (Associazione Lavoratori Atipici e Interinali), a cui seguì la costituzione del Cpo (Coordinamento Per l'Occupazione) da parte di Uil.

Se il risultato fu simile, diversi furono però i percorsi che portarono a questa soluzione: se per Cgil fu di fatto l'affiliazione e l'internalizzazione di una struttura esterna nata autonomamente⁴⁹ Alai fu realmente una risposta voluta e cercata dalla Cisl, in primis, dell'allora Segretario Generale Sergio

⁴⁷ Massagli E. (a cura di), *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018, p.123

⁴⁸ Accornero A., *Nuovi lavori e rappresentanza*, in “DRI”, 2005, p.65

⁴⁹ L'origine del NIDIL è il Cca (Collaboratori e Consulenti Associati), associazione di giovani professionisti milanesi culturalmente vicini alla politica sindacale della sinistra, nata nel 1995 per autotutelarsi. L'esperienza avrà poi seguito a Roma e riscontrerà successo nelle sedi dirigenziali della Cgil. Nel marzo 1997 la Cca prende il nome di NIDIL che ufficialmente inizierà ad agire solo nel maggio 1998, dopo un'accesa fase di conflitto interno tra i promotori originari e i vertici sindacali, col graduale ritiro dei primi in favore di un più serrato controllo dei secondi. Per un approfondimento Lazzari C., *Nuovi lavori e rappresentanza sindacale*, Ed. Giappichelli, Torino, 2006

D'Antoni. Peraltro, come si vedrà, proprio in Cisl questa scelta di affidare la tutela del lavoro atipico ad una struttura specializzata in questi dieci anni è maturata, fino al riconoscimento dei lavoratori interinali e atipici come categoria a tutti gli effetti, con la costituzione della Felsa (Federazione Lavoratori Somministrati e Atipici) derivante dall'accorpamento di Alai e Clacs (Coordinamento Lavoratori Autonomi del Commercio e dei Servizi), concluso il 4 gennaio 2010 con la deposizione dello statuto.⁵⁰

Analizzando nel dettaglio l'esperienza cislina, vediamo come all'indomani dell'entrata in vigore del Pacchetto Treu, che regolamenta per la prima volta in Italia la disciplina contrattuale del lavoro interinale, la Cisl decide di dar vita, come anticipato, ad una realtà associativa specifica per questi nuovi lavori: l'Alai. L'Associazione lavori atipici interinali nasce come tentativo di dare una specifica rappresentanza, attraverso la costruzione di adeguate tutele, alle nuove tipologie contrattuali introdotte nel nostro ordinamento, a cominciare dal lavoro interinale. In questo caso la dimensione organizzativa esprime chiaramente il contenuto dell'iniziativa politica della Cisl: la nascita di Alai testimonia la preoccupazione di non voler frammentare la rappresentanza del lavoro atipico/interinale nei molteplici settori merceologici, con il rischio di disperdere e lasciare inascoltata la domanda di tutela di una particolare popolazione lavorativa. Lo scopo è proprio quello di dare piena dignità ai lavoratori interinali, sia dal punto di vista della costruzione delle tutele contrattuali ma anche come coscienza di appartenere a una dimensione associativa.⁵¹

Ciò lo possiamo rilevare già dalla relazione del Segretario generale Sergio D'Antoni, tenuta al XIII Congresso confederale il 21 maggio 1997, in cui lancia la sfida di costruire un nuovo sindacato, che sia di tutti i lavoratori a prescindere dal loro status rispetto al lavoro. La posizione della Cisl nei confronti delle flessibilità, la si evince dal proseguo della relazione in cui viene affrontato il tema dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, i quali hanno fatto aumentare la richiesta di flessibilità. Viene sottolineato che, al contrario di quello che si può pensare, la flessibilità non è un'esigenza manifestata solo dai datori di lavoro, ma anche dai lavoratori: essa è diventata un ponte tra esigenze diverse, quelle della produzione e quelle del lavoro, che ben gestite diventano compatibili. Al fine di colmare la mancanza di lavoro in Italia e promuovere gli investimenti degli imprenditori e l'occupabilità, il sindacato deve essere pronto a contrattare le flessibilità necessarie. Flessibilità che devono essere contrattate anche al livello locale, nei modi e nei tempi che la rendano strumento di emersione del lavoro nero e di creazione di occupazione di lavoro aggiuntiva. In funzione di ciò, D'Antoni sostiene che sono inutili le posizioni di chi dice

⁵⁰ Gagliano G., *Felsa: la scommessa Cisl. Il mondo del lavoro non standard a una sola voce*, Edizioni Lavoro, 2011, p. 16

⁵¹ Pirulli M., in Massagli E. (a cura di), *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018 p. 103

fermamente no al lavoro interinale: questa forma di lavoro esiste e è necessario regolamentarla, non contrastarla. Per il Segretario generale della Cisl, fare politica del lavoro significa fare una politica nuova per lo sviluppo e guardare ai “lavori”. Significa negoziare il lavoro che si fa più precario, tutelando sia il lavoratore che il disoccupato, operando sulla base di una sinergia confederale.

Nel paragrafo della relazione introduttiva al Congresso intitolato *Il sindacato di domani* vengono approfonditi i nuovi lavori, prendendo coscienza che il lavoratore tipico del prossimo futuro sarà sicuramente diverso da quello che conosciamo: avrà più contratti nel corso della sua vita lavorativa e si dovrà basare sulla costruzione della propria professionalità. Per evitare però un pericoloso isolamento, dovrà associarsi ad altri lavoratori e, quindi, avrà più bisogno del sindacato, non meno. Viene prospettato che si avrà a che fare con lavoratori più consapevoli della loro individualità e il sindacato dovrà imparare a volgere in positivo le ambiguità di questa condizione inedita. Occorre che il sindacato si faccia soggetto attivo con imprenditori ed enti locali del governo effettivo dei mercati del lavoro nel territorio per accompagnare i processi di mobilità legati soprattutto ai contratti a termine e al lavoro interinale e per avviare un sistema di riqualificazione permanente che agevoli il transito occupazionale e le riconversioni professionali.

È durante il Comitato esecutivo confederale tenutosi a Roma il 12 febbraio 1998 che, nelle sue conclusioni, il Segretario generale Sergio D'Antoni espone la necessità di promuovere insieme alle categorie un'Associazione nazionale dei nuovi lavori che si articoli a livello regionale e territoriale. *L'Associazione, nella sua prima fase, avrà il compito di aggregare e tutelare i lavoratori dell'interinale, dei lavori socialmente utili, delle borse lavoro, dei piani di inserimento professionale, dei giovani impiegati nei tirocini formativi, ma anche di concretizzare le convenzioni ed i protocolli di intesa sottoscritti con le altre associazioni, a partire da quello della Cdo, con le quali dobbiamo passare a una fase progettuale e operativa. Contemporaneamente, dovrà creare le condizioni aggregative che consentano al sindacato di fare valutazioni più complessive.* Viene, inoltre, riconosciuto che ogni progetto di espansione organizzativa ai vari livelli presuppone un investimento di risorse finanziarie e quindi si decide di destinare la somma di un miliardo e mezzo di lire all'attivazione di progetti di proselitismo presentati dalle strutture regionali e di categoria che attivino analoghe risorse in periferia e siano finalizzati ad ampliare le rappresentanze e a sostenere lo sviluppo dell'associazione dei nuovi lavori.

È a Roma, pochi giorni dopo, esattamente il 26 febbraio 1998 che vede la luce lo Statuto dell'Associazione lavoratori atipici e interinali. All'art. 3 troviamo descritta la sua intenzione: *la finalità dell'associazione è quella di organizzare, tutelare e rappresentare i lavoratori con rapporto di impiego atipico a partire dai lavori socialmente utili e di pubblica utilità, dal lavoro interinale, dalle borse lavoro, dai tirocini formativi, dai piani di inserimento professionale. L'Associazione ha l'obiettivo di*

tutelare i lavoratori rispetto alle condizioni di lavoro, ai bisogni formativi, alle prestazioni sciali, sia con il confronto istituzionale e la concertazione tra poteri pubblici e parti sociali che contrattualmente e attraverso l'accesso al sistema integrato dei servizi della Cisl.

Per sostenere la costituzione e la crescita di Alai, la Cisl confederale, come si vedrà in seguito, organizzerà dei corsi formativi specifici per sviluppare le competenze necessarie alla rappresentanza dei nuovi lavori.

Nei documenti confederali degli anni successivi, viene ribadito in diverse occasioni come l'impegno della Cisl sia quello di accrescere la flessibilità contrattata e di contrastare la precarizzazione. Nella mozione conclusiva del XVI Congresso confederale tenutasi il 15 giugno 2001, ad esempio, viene specificato che per la Cisl la questione centrale, da affrontare contrattualmente, è quella di contrastare la precarizzazione e di accompagnare i lavoratori in entrata e in uscita, con interventi mirati in termini di occupabilità (orientamento, incontro domanda offerta, qualificazione professionale, ammortizzatori sociali attivi) per assicurare loro la stabilità dell'impiego.

Durante il Consiglio generale del 20 dicembre 2001 viene deliberata la presidenza di Alai nella persona di Ivan Guizzardi.

Nel 2002, la Cisl nei suoi vari organismi, si esprime sull'atipicità del lavoro, in particolar modo sulle collaborazioni coordinate e continuative.

Rilevante l'Assemblea programmatica e organizzativa della Cisl tenuta a Roma dal 20 al 22 novembre 2003, nella quale, con la sua relazione introduttiva, Sergio Betti esprimeva la necessità di definire la posizione dell'associazione Alai con l'obiettivo principale di consolidarne il ruolo negoziale e di rappresentanza che già esercitava nel «lavoro somministrato a tempo determinato». Sosteneva che avere dubbi per questa scelta sarebbe stato un errore. La Cisl aveva la necessità di valorizzare una realtà su cui aveva investito molto e dove era concentrata una parte rilevante del lavoro giovanile. Riteneva anche che la natura di frontiera in cui operava l'Alai era tale che si rendeva necessario che la stessa definisse protocolli di collaborazione organizzativa con tutte le categorie per favorire la sindacalizzazione dei lavoratori e assicurarne continuità associativa nel passaggio alla stabilizzazione del rapporto di lavoro.

Questa posizione cislina nei confronti della rappresentanza del lavoro atipico ha fatto sì che dal 15 ottobre 2009, dopo un vero e proprio processo di crescita, abbia iniziato ad operare ufficialmente la Felsa Cisl (Federazione Lavoratori Somministrati Autonomi ed Atipici), nata dalla decisione della Cisl di accorpare l'Alai e il Clacs. Fu un momento di passaggio decisivo, che diede ancora maggior solidità alla nuova rappresentanza. Fin da subito, la stella polare dell'azione della Felsa fu quella di

leggere le necessità del mondo del lavoro e tradurle in modo sistematico attraverso l'azione sindacale in nuove e diversificate forme avanzate di tutela.⁵²

Dal 2009 ad oggi, la Felsa è cresciuta e ha intensificato la propria attività all'interno delle aziende utilizzatrici in cui i lavoratori somministrati sono inviati in missione, accrescendo così anche la propria rappresentanza. Sono stati nominati in questi anni centinaia di Rsa in tutta Italia, donne e uomini che, pur avendo un rapporto di lavoro instabile hanno deciso di essere protagonisti e provare, insieme alla Felsa Cisl, a cambiare e migliorare le condizioni contrattuali e di lavoro proprie e dei propri colleghi. La federazione ha svolto un grande lavoro di investimento anche nella formazione di delegati territoriali inserendo in percorsi di formazione non formale molti di loro, al fine di migliorare le competenze, ma soprattutto la loro appartenenza alla Cisl.

La Felsa non ha concentrato solo la sua azione sulla somministrazione ma si è impegnata anche a continuare a seguire e a contrattare per migliorare le condizioni delle collaborazioni.

Inoltre, importante anche il lavoro svolto sul lavoro autonomo. Infatti, in questa prospettiva, è doveroso segnalare che nel 2019, è nata in casa Cisl un'associazione che ha come mission tutelare chi lavora con Partita Iva. Vivace è l'associazione della Cisl, aderente alla Felsa Cisl, che ha l'obiettivo di rappresentare il variegato mondo del lavoro autonomo occupandosi di tutela, assistenza, formazione e informazione di chi lavora con Partita Iva. La sua missione è quella di tutelare la professionalità e creare una rete di informazioni e cooperazione tra freelance. Inoltre, persegue la volontà di costruire welfare e servizi mirati senza snaturare l'autonomia dei lavoratori indipendenti. Tra gli obiettivi si riscontra anche la volontà di rappresentare i lavoratori autonomi garantendo tempi e pagamenti certi, una fiscalità e un compenso equi, condizioni di lavoro rispettose della salute, tutele previdenziali dignitose e un'attenzione prioritaria al rispetto e allo sviluppo della professionalità.

1.6 L'azione contrattuale di Alai e di Felsa

L'azione di Alai prima e della Felsa poi si può ricostruire (in questa sede brevemente) anche attraverso i rinnovi del Ccnl della Somministrazione e le caratteristiche che li hanno contraddistinti. Il primo Ccnl, sottoscritto da Alai (unica associazione della Cisl firmataria di Ccnl) nel 1998, al fine di tutelare fin da subito i primi lavoratori interinali che venivano inseriti nel mercato del lavoro, introduceva elementi importanti legati ai diritti sindacali e al rafforzamento delle tutele "classiche", quali malattia, infortunio

⁵² Gagliano G., *Felsa: la scommessa Cisl. Il mondo del lavoro non standard a una sola voce*, Edizioni Lavoro, 2011, p.20

e sicurezza sul lavoro. Prevedeva già la costituzione di Formatemp, fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori somministrati. È con il rinnovo del 2002 che si introduce l'ente bilaterale Ebitemp, avviando così la realizzazione del sistema di *Welfare* Bilaterale dal settore. Questo ha una rilevanza strategica e contrattuale importantissima perché testimonia come fin dalle origini l'approccio alla flessibilità della Cisl non sia stato meramente ideologico, ma responsabile e realista, capace di definire tutele nuove.

Nel 2008, le intese tra le parti fanno sì che nel nuovo testo del Contratto Collettivo della Somministrazione fossero inserite le docenze sindacali, utili al sindacato per incontrare i lavoratori e diffondere le informazioni relativamente ai diritti e doveri dei lavoratori in somministrazione. Fu previsto nel suddetto rinnovo anche un rafforzamento contrattuale del tempo indeterminato in somministrazione.

Con il rinnovo del 2014, si è lavorato molto sul ruolo della rappresentanza e sul consolidamento del delegato territoriale e del Rsa.⁵³ Si sono, inoltre, rafforzati i luoghi "istituzionali" delle relazioni attraverso un potenziamento delle Commissioni sindacali territoriali.

Il Ccnl siglato nel 2019 si è concentrato su differenti temi, tra cui sicuramente la continuità occupazionale, intervenendo sulla formazione, sul tempo determinato e sul tempo indeterminato. Si sono anche rafforzati i diritti sindacali, come ad esempio quello di assemblea, e il ruolo delle rappresentanze Rsa e Rsu.

A febbraio 2025 si è firmata l'ipotesi di rinnovo contrattuale, prevedendo ulteriori tutele.

1.7 I valori della Felsa Cisl

I valori che identificano la categoria della Cisl che rappresenta il lavoro atipico sono contenuti nel suo statuto. In particolare, nella parte dedicata ai Principi e scopi, all'art. 3, si legge che la Federazione si ispira ai valori e alla concezione della Cisl, cioè:

- all'autonomia dell'associazione dallo Stato, dalle forze politiche e da qualsiasi organizzazione che interferisca con gli interessi dei lavoratori;
- al primato del modello associativo, fondato sulle adesioni volontarie dei lavoratori e

⁵³ Pirulli M., Massagli E. (a cura di), *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018, p. 107 e 108

l'autogoverno dell'associazione sulla base dei principi della democrazia rappresentativa;

- all'identità delle categorie nel quadro della solidarietà confederale e degli interessi generali del Paese;
- al primato del lavoro sul capitale attraverso la politica di tutti i redditi, la partecipazione dei lavoratori alle scelte, all'andamento dell'impresa e forme contrattate del risparmio dei lavoratori in funzione del controllo dei processi di accumulazione;
- alla difesa dei valori Costituzionali cui devono ispirarsi le riforme istituzionali e l'evoluzione del sistema politico, economico e sociale nella salvaguardia del sistema democratico;
- alla scelta europeista per l'unificazione politica dei popoli, nel cui ambito trovano riconoscimento la politica sociale comunitaria, i diritti dei cittadini d'Europa e la contrattazione a livello europeo.

All'art. 4 è scritto che, nello svolgimento della propria azione di tutela dei lavoratori rappresentati, la Felsa si ispira ai valori morali, ai principi democratici e alle norme Statutarie della Cisl.

In questo frangente, la Federazione si propone di:

- rappresentare in tutte le sedi di competenza i lavoratori e le lavoratrici associate, sul piano economico, sociale, sindacale, professionale, culturale, ricreativo e formativo;
- coadiuvare e assistere i Sindacati aderenti nella stipulazione di accordi collettivi per la regolamentazione dei rapporti economici e di utilizzare gli strumenti della contrattazione (sia individuale che collettiva), della mutualità, della bilateralità, della partecipazione, della concertazione e del confronto istituzionale;
- rappresentare nelle sedi opportune le istanze di carattere sindacale, professionale, previdenziale, fiscale, che siano compatibili con le linee generali della Cisl;
- favorire il miglioramento delle condizioni dei lavoratori e delle lavoratrici associate, assumendo iniziative nei confronti dei pubblici poteri e delle loro sedi legislative;
- designare, sentita l'area professionale coinvolta, i propri rappresentanti in organismi nei quali è prevista per Legge o per Regolamento, la presenza della Felsa;
- assicurare agli/alle iscritti/e e ai/alle lavoratori/trici associati/e la tutela individuale e collettiva anche attraverso i servizi forniti dagli Enti, dalle Associazioni, dalle strutture territoriali della Cisl e dal sistema integrato dei servizi per gli/le iscritti/e;

- promuovere e coordinare – di concerto con le organizzazioni ad essa aderenti – lo studio e le proposte di soluzioni ai problemi economici, sociali e sindacali delle articolazioni professionali;
- stabilire e sviluppare relazioni internazionali con analoghe organizzazioni di altri Paesi, in particolare in sede di Unione Europea;
- promuovere e favorire lo sviluppo del proselitismo tra i/le lavoratori/trici associati alla Felsa, la formazione sindacale della dirigenza della Federazione, la promozione della fisionomia unitaria della Federazione, nel rispetto delle specificità professionali;
- rappresentare i/le lavoratori/trici iscritti presso le strutture Confederali a tutti i livelli.

I compiti che si assume la Felsa sono riportati nell'art. 6 e concernono l'ambito della contrattazione. In particolare, si propone di provvedere a:

- formulare e coordinare gli interventi generali di politica sindacale e contrattuale;
- stipulare contratti e accordi nazionali per la somministrazione e gli atipici, ferma restando la competenza dei Sindacati e/o Associazioni professionali che manterranno, all'interno delle politiche generali definite dagli organismi statutari della Federazione, una loro autonomia. L'avvio delle procedure contrattuali dovrà formare oggetto di comunicazione alla Segreteria e agli Organismi Statutari della Felsa, cui è rimesso il parere dirimente sulla rispondenza dei documenti e degli accordi con le politiche generali della Federazione;
- programmare e gestire le attività di formazione degli/delle iscritti/e e dei quadri;
- promuovere e perseguire una politica di pari opportunità tra uomini e donne al fine di garantire una piena partecipazione alla vita democratica dell'Organizzazione con particolare attenzione alla parte sottorappresentata. Tale obiettivo dovrà concretizzarsi attraverso una equilibrata presenza organizzativa di entrambi i sessi a tutti i livelli, anche sulla base delle norme Confederali.

CAPITOLO 2

Il «mestiere» del sindacalista nei suoi differenti ruoli

“Dobbiamo senza retorica rappresentare chi sta in basso, la gente comune, chi di potere non ne ha o ne ha poco.”

Sandro Antoniazzi

Nel precedente capitolo sono state affrontate le trasformazioni avvenute nel mondo del lavoro e i conseguenti interventi legislativi per governarle. Si è anche trattato il tema della risposta sindacale, con focus su quella cislina, a tali cambiamenti con lo scopo di illustrare le modalità di rappresentanza messe in atto per i c.d. nuovi lavori.

L’obiettivo del presente capitolo è quello di provare a costruire la figura professionale del sindacalista, prendendo in considerazione il contesto organizzativo, le numerose attività che svolge e le capacità e competenze che gli sono richieste. Si procede inizialmente a indagare il contesto organizzativo sindacale, tenendo conto delle sue strutture, per meglio comprendere l’ambiente in cui svolge la sua attività e si muove l’operatore sindacale. Di non poco conto è l’analisi delle azioni, dei dispositivi, delle routine, delle abitudini e degli automatismi che caratterizzano la sua pratica professionale. Importante sarà la definizione delle competenze e delle capacità che gli sono richieste per essere efficace nella sua attività. La delineazione della figura professionale è un punto fondamentale per poter poi affrontare il tema dei percorsi formativi idonei a costruirla.

Doverosa precisazione è il considerare, ai nostri fini, l’operare del sindacalista come mestiere, oltre che come vocazione. Mestiere che, se analizzato partendo dall’etimologia della parola, offre spunti interessanti di riflessione: mestiere, infatti, deriva da *ministerium*, ovvero servizio, ufficio. Quello del sindacalista è certamente un servizio: tutelare il lavoro al servizio dei lavoratori salariati. L’aspetto di chiamata è, comunque, intatto: la vocazione come voce che arrivava da Dio, oggi arriva in maniera laica da noi stessi. Tuttavia, rimane una chiamata: il lavoro che ci piacerebbe fare non corrisponde a un desiderio eterodiretto, bensì a una nostra intima disposizione, una personale esigenza di autorealizzazione attraverso quel determinato lavoro e solo quello. Lo stesso vocabolo italiano professione, a bene vedere, si presta ad una lettura simile. Professione è innanzitutto la professione di fede: dichiararla, esporla pubblicamente; rivelare quindi la propria vocazione. In seguito, ha assunto anche il significato di lavoro. Ci si interrogherà brevemente anche su quale sia l’aspetto vocazionale del “mestiere” del sindacalista: questo ci aiuterebbe a definire la specificità del ruolo sindacale e

potrebbe aiutare l'organizzazione a trovare un proprio vocabolario, una propria epistemologia "professionale".

2.1 Il sindacato e la sua organizzazione

2.1.1 L'origine e l'evoluzione delle rappresentanze dei lavoratori

Il termine "sindacato" deriva dal greco *syn* e *dike* ed ha il significato etimologico di fare giustizia insieme. Il "*syndakos*" era infatti una sorta di avvocato, colui che "faceva giustizia insieme" alle parti e per usare una categoria moderna: un mediatore di "classe". Da tale significato, deriva il termine moderno che indica quella particolare associazione di interessi comuni (siano quelli dei lavoratori o quelli degli imprenditori) volta a "spuntare" le condizioni migliori possibili in una trattativa.

L'origine del sindacato va collocata nella rivoluzione industriale, le cui conseguenze incisero profondamente nei rapporti sociali, operando la separazione e la contrapposizione dei gruppi di soggetti portatori dei due fattori di cui ogni unità produttiva rappresenta la coordinazione economica in atto: il capitale e il lavoro. Sebbene formalmente equiparati giuridicamente, nei fatti i tentativi di lavoratori e imprenditori, furono connotati da diversità radicali: diversa possibilità di resistenza, diverso giudizio sulle rispettive azioni, dovuto al clima di marcato liberismo dominante, diverse condizioni tra i due gruppi. In questo contesto Romani individua l'origine del fatto sindacale nella coalizione, cioè nel «movimento istintivo di difesa collettiva che diventa sempre più ampia, fino a raccogliere tutti gli appartenenti ad un mestiere o ad una categoria, e finalmente tutti i lavoratori che soffrono nella condizione proletaria, per tentare di porre un limite al continuo deteriorarsi della loro situazione economica ed alla miseria e materiale ad essa connessa».⁵⁴

Le organizzazioni sindacali dei Paesi occidentali, quindi, nacquero nell'Ottocento dentro e tramite l'industria, per rappresentare il lavoro produttivo di fabbrica e per tutelare anzitutto gli interessi dei lavoratori manuali dell'industria, principalmente di sesso maschile.⁵⁵ Il sindacato si è modellato sulla struttura della società capitalistica e industriale, e sul tipo di mercato da lavoro da essa creato cercando di governare il contrasto tra datori di lavori e lavoratori dipendenti, obbligati a seguire le caratteristiche di un lavoro depersonalizzato e di massa.⁵⁶ Precedentemente, i lavoratori e i datori di lavoro si

⁵⁴ Romani M., *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Edizioni Lavoro, 2006

⁵⁵ Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, 1992, p.23

⁵⁶ Archibugi F., *Un sindacato nuovo nella società in trasformazione?* in Baglioni G., Pappardella D., *Il futuro del sindacato*, Edizioni Lavoro, 2007, p.135

associavano creando casse comuni che servano a coloro che cadono in disgrazia per un infortunio, una malattia grave, la morte. Ricordiamo in questo contesto le società di mutuo soccorso che apparvero in Gran Bretagna già nella seconda metà del Settecento, negli Stati italiani verso la metà dell'Ottocento. Il passo successivo è l'uso di tali casse anche per gli scioperi e il sorgere di associazioni finalizzate all'organizzazione e al sostegno di vertenze su base aziendale o territoriale.

Le associazioni corporative di origine medievale avevano sempre visto assieme tutti gli addetti ad un settore in base alla competenza professionale senza distinzione fra lavoratori dipendenti e datori di lavoro. La separazione si realizza in seguito, con i mutamenti progressivi dell'organizzazione della produzione che accentua la differenziazione di interessi fra questi due soggetti sociali in modo assai più marcato che nel modello "artigianato". Un primo elemento di novità di cui si ha notizia si manifesta in Inghilterra alla fine del XVII secolo. Nel 1699 gli scaricatori di Newcastle, addetti al trasporto di carbone su chiatte, decidono all'unanimità «di raccogliere e mettere da parte una piccola parte dei guadagni per costituire un fondo comune che abbia lo scopo di garantire l'assistenza a loro stessi, alle loro vedove, ai loro bambini ed anche agli operai anziani».⁵⁷ Emerge la risposta ad un peculiare interesse dei lavoratori, ma non vengono ancora messi in contrasto gli interessi dei lavoratori e degli imprenditori. Come spiega Grandilone «Le società di mutuo soccorso appaiono nel mondo moderno, ed anche in Italia, come la preistoria del movimento sindacale, dato che ne furono le prime manifestazioni organizzative ma anche scuole di unione, di solidarietà e di propaganda».⁵⁸ Quasi un secolo dopo, nel 1793, con il *Friendly Societies Act* il Parlamento inglese riconobbe ufficialmente le associazioni con fini mutualistici, garantendo legalità e protezione dei fondi. Il *Friendly Societies Act* inglese favorì la diffusione dell'associazionismo mutualistico, che spesso evolse in azioni di rivendicazione più propriamente sindacale che trovano nei fondi raccolti un mezzo di sostegno per gli scioperi. Ciò provocò timori che si sommarono all'ostilità verso la diffusione del pensiero giacobino. All'inizio del 1799 il duca di Portland, Ministro degli Interni, scrisse «Anche se nell'ora attuale non c'è da temere nulla di pregiudizievole contro la sicurezza dello Stato, le associazioni hanno in sé stesse i mezzi per trasformarsi, in qualsiasi momento, in strumento dannosissimo per la pace pubblica». Nel 1799-1800 vennero emanate le *Combination Acts*, leggi che vietavano le associazioni di lavoratori e di padroni e prevedevano forme di arbitrato in caso di conflitti. Ma il loro propagarsi non cessò. Negli anni 1812-14 emerse il luddismo, movimento contro l'introduzione di macchine che prende il nome da Ned Ludd, che firmava una dichiarazione in cui i merlettai di Nottingham avevano intenzione di «rompere e distruggere» le

⁵⁷ Pelling H., *Storia del sindacalismo inglese*, (1963) trad. it. Edita da Palazzo, Milano, 1972, pag. 40

⁵⁸ Grandilone A., *Storia del sindacalismo. Italia*, Vol. I, Giuffrè editore, Milano, 1959, pag. 6

nuove macchine dell'industria del merletto che facevano risparmiare manodopera.

In Gran Bretagna il divieto di associazione aggravò le tensioni, senza riuscire a sopprimerle, per cui venne abrogato nel 1824. Restò vietato l'uso di violenza, minacce o intimidazioni per imporre le regole di una associazione. Robert Peel, conservatore, Ministro degli Interni dal 1821 al 1827 e dal 1828 al 1830, dichiarava «gli uomini(...) che non possiedono nient'altro che la loro forza e la loro abilità manuale, debbono essere autorizzati a unirsi, se lo ritengono opportuno, per determinare a quale prezzo venderanno ciò che possiedono».

Il sindacato, come nuova forma di organizzazione dei lavoratori, nacque e si consolidò nel capitalismo industriale. La rivoluzione industriale rese il lavoratore individuo, lo separò dalle solidarietà tradizionali, e lo fa incontrare con altri simili a lui. Diventò una mano al servizio della macchina. Non lavorava più a casa, senza controlli e nelle ore che preferiva. Il controllo divenne più stretto e rigido. Doveva stare in fabbrica, seguire il ritmo delle macchine, essere membro di una schiera di operai che devono cominciare, sostare e smettere all'unisono il lavoro. Sorse così la necessità e l'opportunità di nuove solidarietà, fra lavoratori dello stesso mestiere, della stessa azienda, della stessa area geografica.

I primi anni Settanta del secolo scorso sono gli anni in cui la crescita organizzativa, di militanza e di consensi da parte del movimento sindacale nel suo insieme è stata più accentuata. Il sindacato si rafforzò considerevolmente nel sistema delle imprese attraverso la contrattazione di categoria e quella aziendale. In quegli anni la strategia sindacale appariva ambiziosamente rivolta a mettere in discussione le norme che avevano regolato i rapporti tra relazioni industriali e sistema politico tutto a vantaggio delle prime. Il sindacato era visto come soggetto di innovazione principale. In questo periodo si determina un importante allargamento dei diritti di cittadinanza.

Il tornante dell'accordo sul punto di contingenza (1975) segnò il passaggio ad una fase diversa, caratterizzata dalla prevalenza dell'azione sindacale nel sistema politico e dal tentativo più complesso di far pesare l'insieme del sindacato sull'evoluzione in senso riformatore delle dinamiche politiche. Il sindacato trasferì il suo potenziale conflittuale sul piano politico, dove lo si usò come mezzo di interazione e di pressione sugli altri attori; gli imprenditori sono costretti al gioco cooperativo dalle altre parti e calcolano di passare a rapporti più regolati e più manipolabili. Per i governi fu cruciale evitare il dissenso delle organizzazioni sindacali. Ma ciò non durò molto: infatti i governi cercano di ottenere moderazione salariale per abbassare l'inflazione e spostare risorse verso gli investimenti. Anche per interventi governativi per decreto, l'azione sindacale divenne più regolamentata. Al sindacato venne riconosciuta una volta di più la funzione di interlocutore privilegiato dei governi e di rappresentante monopolistico del lavoro dipendente. Ciò è apparentemente positivo per le organizzazioni sindacali: sul piano dell'immagine esse esibiscono un potere politico riconosciuto e crescente ma anche i risultati

in apparenza soddisfacenti contengono gravi limiti. Le innovazioni introdotte nel 1975 rafforzano le garanzie dei lavoratori già occupati e riducono le risorse disponibili per creare lavoro, restringendo, di fatto, l'area della rappresentanza sindacale. Il sindacato si specializza nella tutela del lavoro stabilmente occupato. Nel corso degli anni Settanta il sindacato si è posto come la soluzione dei problemi della società italiana, diventando una macchina sociale ed organizzativa estremamente complessa, un movimento di grandi dimensioni ed in grado di rispondere alle domande potenziate emergenti dalla società, da lui stesso in gran parte sollecitate e organizzate.⁵⁹ Le condizioni storiche del mestiere fino agli anni Settanta inoltrati erano assai particolari. Intanto buona parte degli operatori arrivava da percorsi scolastici modesti e non aveva intorno l'ingente sistema informativo di oggi. La formazione finiva rapidamente per fondersi con un'esperienza sul campo di rara intensità, cosicché le due scuole parallele offrivano al soggetto saperi, sensibilità, abilità quella d'aula e quella di strada. Inoltre, vigeva di fatto una forma di apprendistato: il giovane si trovava quasi sempre gomito a gomito con un sindacalista sperimentato che operava nei suoi confronti un investimento. Gradualmente si indebolirono tutte queste componenti di accesso al ruolo, vuoi per dotazione scolastica più elevata di parecchio giovani, vuoi perché l'esperienza si fece più sofisticata ma meno intensamente emotiva e infine perché si indebolì la consuetudine di passaggio del mestiere da maestro ad apprendista. Il sindacato ebbe via via più ore e più risorse a disposizione per offrire formazione.⁶⁰

Oggi, affinché il sindacato si insedi in uno spazio solido d'azione politica sono necessarie alcune innovazioni. Lo spostamento d'attenzione su figure sociali emergenti, l'accento sulla realizzazione degli obiettivi e su una cultura più tecnicamente attenta alle dimensioni gestionali, la qualificazione/specializzazione delle proposte e dei comportamenti, un intreccio diverso tra macro-politiche e singoli problemi. Il sindacato viene percepito come un attore la cui natura collettiva non è data ma è prodotta dal rapporto materiale con segmenti sociali e comportamenti soggettivi differenziati. I principali rapporti entro i quali deve muoversi il sindacato sono i rapporti con i suoi rappresentati, quelli con la controparte imprenditoriale, quelli con il sistema globale del quale il sindacato fa parte come soggetto riconosciuto, cioè il sistema politico.

2.1.2 Analisi organizzative e specificità dell'organizzazione sindacale

Dopo aver ripercorso molto brevemente l'origine del sindacato e la sua storia, è necessario specificare che

⁵⁹ Carrieri M., Donolo C., *Il mestiere politico del sindacato*, Editori riuniti, 1986

⁶⁰ Manghi B., *Interno sindacale*, Edizioni Lavoro, 1996

i sindacati sono associazioni di fatto. Il sindacato è, quindi, un'organizzazione, intesa come un insieme stabile di persone e risorse materiali con un fine definito e che deve produrre risultati visibili e fruibili da chi ha investito su di esso. La peculiarità che distingue il sindacato da altre organizzazioni (impresa, esercito, ordine religioso, volontariato, ecc.) è l'essere costituita da lavoratori dipendenti che versano una quota per coprirne i costi di funzionamento, per la produzione dei servizi che esso eroga. È una organizzazione i cui soci, quindi i proprietari, sono anche i principali clienti. Una peculiarità fondamentale, da cui nessuna scelta può prescindere.⁶¹

La tutela dei loro interessi da parte dei diretti interessati, cioè i lavoratori, presuppone che essi intendano la necessità di organizzare i loro sforzi. Organizzare significa infatti ricercare ed applicare i mezzi e gli strumenti che in forma permanente consentano ai lavoratori associati nel sindacato di sostenere la loro azione, di conferire ad essa maggiore efficienza. Perché ciò si realizzi è necessario che il sindacato si dia una solida ed insieme dinamica struttura organizzativa, è quindi indispensabile che gli associati contribuiscano, ai vari livelli di responsabilità, al raggiungimento di tale risultato. Il costante rafforzamento organizzativo del sindacato è la traduzione concreta del principio di solidarietà che lega i lavoratori coscienti della loro situazione.⁶²

È importante sottolineare come le Organizzazioni di rappresentanza costituiscano un tipo specifico di organizzazione con caratteristiche e problematiche di analisi peculiari. L'organizzazione sindacale non può essere assimilata a qualsiasi altro tipo di organizzazione, in quanto troppo grande è il divario che scaturisce dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita, dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo. Del resto, scrive Cella G.P., se tutte le organizzazioni hanno caratteri comuni legati alla necessità di perseguire obiettivi per mezzo di attività progettate e coordinate allo scopo e che interagiscono con l'ambiente, le associazioni di rappresentanza divergono per caratteristiche e comportamenti, e ancor più tra sindacati si evidenziano modelli organizzativi differenti.⁶³

Un'attenta analisi delle organizzazioni di rappresentanza deve essere preceduta dalla disamina delle principali teorie utilizzate nelle analisi organizzative. Inoltre, seppure nella loro peculiarità, i sindacati sono un tipo di organizzazione per i quali i modelli teorici e la metodologia di analisi non si discostano in modo significativo dall'analisi organizzativa *tout court*, seppur assumendo tratti e problematiche

⁶¹ Lama L., *L'organizzazione sindacato*, Centro Studi Nazionale Cisl, settembre 2014

⁶² Ibidem

⁶³ Cella G.P., *Il sindacato*, Laterza, 2002

peculiari. Ragionando sulle logiche di azione all'interno delle organizzazioni un importante contributo all'analisi è rappresentato dal lavoro di Herbert Simon, il quale pone in evidenza, il criterio di razionalità limitata alla base dei processi decisionali interni alle organizzazioni.⁶⁴ I soggetti e le decisioni che assumono rappresentano un importante oggetto di studio organizzativo, implicando un riferimento fondamentale a informazioni, vincoli, procedure e motivazioni.

Un fine ottenuto in base a scelte di valore diviene mezzo per il raggiungimento di un fine successivo, mezzi e fini rappresentano due termini per indicare la stessa cosa; entrambi costituiscono infatti il medesimo strumento di regolazione dell'agire, però considerato in momenti temporali differenti. Lo scopo è il mezzo attraverso cui un'attività presente acquista un significato, è la traccia che rende chiara e perseguibile la strada da percorrere; il fine costituisce un fattore di organizzazione delle attività che ha senso solo in relazione a una data situazione e si riferisce alle modalità più adatte per rimuovere gli ostacoli presenti in essa. La razionalità dei soggetti che appartengono ad un'organizzazione si presenta come un qualcosa di limitato e connesso a una catena mezzi-fini imperfetta e non massimamente efficiente. Implica, inoltre, l'impossibilità di disgiungere i mezzi dai fini nell'analisi come se entrambi fossero entità indipendenti nella catena dell'azione umana in seno all'organizzazione. La razionalità non appartiene solo all'organizzazione ma alle persone e alla loro capacità di muoversi in modo strategico all'interno dell'organizzazione stessa; tale razionalità, tuttavia, può divergere sostanzialmente o non essere coerente con quanto previsto dall'organizzazione.⁶⁵ I rapporti tra soggetto e organizzazione sono tali che ciascuna parte opera per il raggiungimento degli scopi previsti dal tutto. Ciò implica la capacità per l'organizzazione di rigenerarsi sempre a prescindere dai soggetti che ne fanno parte.

Un ulteriore approccio, utile per l'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, di natura più propriamente oggettivistica, pone al centro il concetto di cultura organizzativa considerato come «l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che hanno funzionato bene in modo da poter essere considerati validi, per insegnarli ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei pensieri».⁶⁶ Tale modello implica più piani di analisi negli studi organizzativi: dai prodotti immediatamente osservabili di una organizzazione, ai valori espliciti dell'organizzazione. A un livello di profondità maggiore troviamo gli assunti di base e di cui talvolta nemmeno le persone all'interno dell'organizzazione si rendono completamente conto. La

⁶⁴ Simon H.A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, 1945

⁶⁵ Crozier M., Friedberg E., *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, 1978

⁶⁶ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*, Jossey Bass, 1985, pp. 29-30

cultura organizzativa si forma in risposta a problemi concreti determinando un processo di adattamento che nel tempo si consolida data l'efficacia della risposta, divenendo oggetto di apprendimento per i nuovi membri del gruppo.

L'adattamento avviene sia in relazione all'ambiente esterno, connesso a obiettivi e strategie che l'organizzazione persegue nel contesto in cui opera, sia rispetto all'ambiente interno, relativo alla capacità del gruppo di funzionare affrontando problematiche legate alle relazioni umane, al potere, ai valori di riferimento.

Il modello di analisi organizzativa considerato rende importante soffermarsi su alcuni aspetti fondamentali, come i processi con cui i nuovi membri sono socializzati alla cultura dell'organizzazione, l'identità collettiva, che si lega alle criticità affrontate, e le anomalie. La nozione di adattamento in relazione all'ambiente, nelle logiche di azione organizzativa, compie una "rivoluzione culturale" fondata sull'incontro in tali modelli di indeterminatezza e razionalità, laddove lo spazio esterno si definisce e costruisce nel rapporto stesso con l'organizzazione.⁶⁷ L'esperienza è decodificata dai processi cognitivi dei soggetti che danno senso alla realtà e dunque all'organizzazione stessa. La sfera cognitiva (*sensemaking*) e quella ontologica (*organizing*) convivono tra loro in quanto interpretazione della realtà e costruzione della medesima, non essendo processi disgiunti tra loro. La cultura appare sì statica rispetto al momento in cui si svolge l'analisi ma è sempre un fluire, ha una connotazione fortemente dinamica seppure tendente a un certo livello di cristallizzazione e normalizzazione.⁶⁸

L'organizzazione non può prescindere dalla struttura e dalle azioni dei soggetti in essa partecipi e, pertanto, oggetto di analisi divengono le pratiche condotte nello spazio e nel tempo. Attraverso queste si crea ed è possibile porre in atto azioni osservabili; la struttura non potrebbe esistere (né essere osservata) al di fuori di tali pratiche, ma al tempo stesso queste non sarebbero attuabili se non in riferimento a risorse e regole che generano le azioni stesse. Se la realtà non preesiste all'individuo e quest'ultimo, tuttavia, vi agisce solo in relazione a essa allora l'organizzazione deve essere considerata come una realtà dinamica e mutevole plasmata dall'azione dei singoli così come dai vincoli e dalle risorse della medesima realtà.⁶⁹

Un'altra concezione di organizzazione comporta l'idea di un sistema complesso: risponde a una logica che interpreta il lavoro umano assimilandone il funzionamento a quello di una macchina o, inseguito, a

⁶⁷ Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, 1988

⁶⁸ Weick K.E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, 1997

⁶⁹ Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni?*, il Mulino, 2005

un organismo vivente. Si contrappone, quindi, l'insieme al singolo; si assume che l'organizzazione determini l'agire dell'individuo; si sostiene che le prestazioni sono prestabilite o fortemente condizionate: è quindi legittimo parlare di una logica predominante del sistema. Nel primo caso l'organizzazione è descritta, da Ajello e Maghnagi, secondo il noto schema *job-skills*;⁷⁰ nel secondo caso è presentata da Trentini e Bellotto come un ambito in cui giocano dinamiche interpersonali manifeste e latenti.⁷¹ A tale concezione sono ascritte tutte le teorie che si richiamano all'indirizzo "classico", di matrice positivista o alla scuola delle "relazioni umane", si veda, per esempio, quanto proposto da Frederick Emery e Eric Trist agli inizi degli anni Settanta.⁷²

Una seconda concezione comporta l'idea di un'organizzazione dipendente, nel suo modo di essere, dai soggetti che sono in essa, dalle loro interazioni nel vissuto quotidiano. In questo caso, a differenza del precedente, non si ammette una priorità dell'insieme sull'individuo: l'organizzazione è proposta come l'esito delle strategie individuali, successive alle azioni singole, mai precostituite. Sono collocabili in tale ambito teorizzazioni legate alla fenomenologia e all'interazionismo simbolico: le origini di ogni ordine istituzionale risiedono nelle azioni proprie e altrui, nella cultura condivisa e nelle esperienze sociali dell'individuo. Tale concezione – secondo la quale sono i ruoli individualmente assunti e i "giochi degli attori", a produrre strutture varie e difficilmente comparabili tra loro – è ascrivibile, tra gli altri, a Michel Crozier ed Erhard Friedberg.

Una terza concezione assume come riferimento specifico l'attività organizzativa nel suo complesso, cercando di considerare sia il sistema sia i soggetti che in esso agiscono. Tale approccio guarda, allo stesso tempo, l'azione individuale e l'azione organizzata, le scelte del singolo e, parallelamente, le attività, pianificate e programmate, di molti individui. Si cerca così di superare la contrapposizione tra il sistema e le persone: si propone per questo di tenere sempre conto della genesi dell'organizzazione, per chiarire le ragioni della convergenza o meno tra motivazioni individuali e obiettivi dell'azione collettiva. Si parla di organizzazione quando una cooperazione tra due o più individue cessa di essere spontanea e diventa preordinata, quando non sono più sufficienti accordi estemporanei tra i soggetti implicati, quando appare più conveniente, per l'esito finale, un ordine delle azioni prevalentemente

⁷⁰ Ajello A.M., Meghnagi S. (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, FrancoAngeli, 1998

⁷¹ Trentini G., Bellotto M., (a cura di), *Culture organizzative e formazione*, FrancoAngeli, 2009

⁷² Emery F.E., Trist E. L., *Sistemi socio-tecnici*. In Fabris A., Martino F., (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas Libri, 1974

definito. Questa concezione, che si richiama allo storicismo nelle forme definite da Max Weber⁷³, afferma la pari dignità della spiegazione storico-sociale rispetto a quella propria delle scienze naturali e sostiene la necessità di un coordinamento consapevole di azioni come essenza dell'organizzare.

Una quarta concezione, pur essendo anch'essa legata al concetto weberiano di "agire sociale" ne assume la dimensione socioculturale in relazione al contesto, ponendo una particolare attenzione al sapere posseduto dai soggetti nell'organizzazione. In questa prospettiva, l'organizzazione viene descritta come partecipazione a «una comunità di pratiche»⁷⁴ nella quale i "partecipanti" hanno un progressivo accesso a parti differenti dell'attività, procedono nel tempo verso una piena partecipazione ai compiti centrali, sperimentano un'abbondante interazione orizzontale tra loro. Da ciò una progressiva attenzione, nel corso degli anni Novanta, allo studio dei contesti di lavoro, come ambiti in cui le persone sono a contatto diretto con strumenti e problemi, in cui introducono il loro sapere, in cui giocano i condizionamenti storicamente e socialmente definiti. Weber distingue tra quattro tipi di "agire sociale":

- l'agire sociale in relazione a uno scopo, connesso con la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire lo scopo stesso;
- l'agire razionale in relazione a dei valori, caratterizzato dalla convinzione totale nella positività di un dato comportamento, al di là delle conseguenze;
- l'agire affettivo, legato agli affetti e alle emozioni come guida degli atteggiamenti e delle scelte;
- l'agire tradizionale, legato a consuetudini, a costumi acquisiti, al gruppo di appartenenza e di riferimento sociale.

Nessuna di queste forme dell'agire sociale opera allo stato puro, poiché in ogni gruppo, collettività, comunità i diversi elementi che guidano l'azione sono tra loro connessi. La stessa razionalità dell'agire sociale è prefigurata come parziale e mai assoluta. Inoltre, tra le diverse forme dell'agire sociale, quella su cui ha insistito maggiormente il sindacato in passato è stata la prima, mentre oggi essa si intreccia fortemente con la seconda e la terza. L'insieme delle azioni ne definisce di fatto la natura complessa e in costante mutamento. La nozione di azione, assunta nei termini indicati, appare come il riferimento esplicito o implicito con cui guardare studi sul sindacato afferenti a concezioni diverse, nel tentativo di

⁷³ Weber M, *L'oggettività conoscitiva della scienza sociale e della politica sociale*, In *Saggi sul metodo delle scienze storico-sociali*, Edizioni di Comunità, 2001

⁷⁴ Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento significativo e identità*, Raffaello Cortina, 2006

dare luogo ad analisi che, tenendo conto del contesto, stabiliscano un collegamento tra economia, diritto, psicologia, sociologia, cultura e sviluppo democratico delle relazioni sindacali.

Secondo Braga A.⁷⁵, l'attenzione dei sindacati continua ad essere rivolta ormai da diversi anni alla dimensione organizzativa e alla sua rilevanza all'interno di ogni strategia di innovazione. Questo, in particolare, perché i sindacati dei paesi più avanzati sono sfidati dalle grandi trasformazioni prodotte dal pieno dispiegamento dell'economia della conoscenza post-fordista. Trasformazioni che hanno impatti spesso dirompenti sul lavoro e che richiedono a tutte le organizzazioni uno sforzo sia adattivo che innovativo per ricostruire una piena sincronia con un ambiente mutato, che tende a rendere più ricca e diversificata, e spesso più impervia, l'attività di tutela e di rappresentanza tradizionalmente assicurata dai grandi soggetti sociali.⁷⁶

Tutti i sindacati sono indotti, da questo processo non ancora assestato, a ragionare tanto su strategie in grado di misurarsi con queste sfide che con gli opportuni aggiustamenti di natura più schiettamente organizzativa che attengono a macchine burocratiche (la parola burocrazia è utilizzata nella sua accezione tecnica e descrittiva), più o meno ampie e complesse, come sicuramente sono questi soggetti nel nostro paese. Ed in effetti i sindacati – non solo quelli italiani – annunciano periodicamente riforme organizzative o addirittura autoriforme. E accanto all'attivismo macro, più o meno riuscito nei risultati, si segnala un fiorire di sperimentazioni micro, piccole (per il raggio d'azione) innovazioni in ambito locale, in generale realizzate nelle strutture territoriali, di cui in Italia sono dotate tutte le Confederazioni⁷⁷, introducendo tanti cambiamenti nella loro attività quotidiana. Il loro volto, le loro strutture, la composizione del loro personale retribuito, l'*out come* variegato erogato a lavoratori di ogni tipo, tutti questi elementi costituiscono un pacchetto di differenze significative rispetto al passato. Per questa ragione possiamo dire che i sindacati sono decisamente già cambiati – e stanno ancora cambiando – nella microfisica delle loro sedi e nel modo di lavorare, rispetto a quello che erano venti-venticinque anni fa.

2.1.3 L'organizzazione delle strutture sindacali

La descrizione della struttura sindacale è completata prendendo in esame due dimensioni

⁷⁵ Braga A., *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, Rivista trimestrale di scienze dell'amministrazione, Studi di teoria e ricerca sociale, 4/2017

⁷⁶ Carrieri M., Feltrin P., *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Donzelli, 2016

⁷⁷ Braga A., *I presupposti per le innovazioni organizzative nei sindacati*, In Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori, XVI, 3: 7, 2015

dell'organizzazione, quella orizzontale e quella verticale. La forma orizzontale delle organizzazioni sindacali prende a riferimento l'area geografica, i lavoratori organizzati del medesimo territorio, con articolazioni a livello locale, regionale e nazionale. È nata come forma specifica d'organizzazione rivolta ai lavoratori in modo indipendente dal settore occupazionale. Oggi in Italia trova espressione nelle strutture confederali, con una funzione di coordinamento delle federazioni di settore, di solidarietà verso le più deboli, di interlocuzione con le istituzioni pubbliche e, in alcuni casi, con le controparti datoriali. La forma verticale fa riferimento agli specifici interessi di settore produttivo o gruppo occupazionale e, nel nostro paese, è prevalentemente espressa dalle federazioni di categoria, a loro volta organizzate in strutture territoriali, regionali e nazionali. Vi sono esperienze sindacali che hanno esclusivamente la forma orizzontale o quella verticale, ma in molti casi queste convivono nel rapporto fra federazioni settoriali e confederazioni, con gradi molto variabili di vincoli e influenza reciproci. La primaria funzione della struttura orizzontale è quella di coordinamento, di collegamento della azione sindacale, di guida sui problemi generali, di rappresentanza verso il mondo esterno rispetto alle molteplici organizzazioni di categoria. L'organizzazione orizzontale si distingue in varie strutture, quali: a) l'Unione comunale o mandamentale o zonale b) l'Unione Sindacale Provinciale c) la Confederazione Nazionale.

Per organizzazione verticale, invece, s'intende la associazione di tutti i lavoratori appartenenti ai singoli settori produttivi (chimici, tessili, salariati e braccianti, statali, e così via). Tale forma organizzativa risponde alla istintiva esigenza dei lavoratori che hanno interessi da difendere comuni non solo sul piano generale, ma anche su quello particolare della loro specifica prestazione di lavoro. Infatti, il compito primario della organizzazione verticale è il rinnovo periodico del contratto collettivo, sia nazionale, come provinciale o aziendale. L'organizzazione verticale si distingue in varie strutture quali: a) l'unità associativa di base, cioè la S.a.s., la lega di categoria; b) il Sindacato provinciale e/o regionale di categoria; c) la Federazione nazionale di categoria.

Un quadro completo della struttura organizzativa del sindacato si ottiene passando ad esaminare le figure professionali che compongono l'organizzazione sindacale. Una prima grande distinzione è tra chi esercita l'attività sindacale mantenendo il proprio lavoro dipendente in una azienda e chi invece si dedica a tempo pieno all'attività sindacale. Questi ultimi sono coloro che, almeno per un periodo, fanno dell'attività sindacale il proprio lavoro, "vivono di sindacato" e sono detti appunto "sindacalisti" in senso stretto, assunti come dipendenti dall'organizzazione o con un incarico elettivo rinnovabile, pagati dal sindacato oppure dall'azienda di provenienza, in relazione ai diritti di rappresentanza stabiliti per legge e per contratto. L'altro tipo, non meno importante, è costituito da coloro che svolgono l'attività sindacale sul proprio luogo di lavoro, con ore di permesso retribuito e non, e, compatibilmente ad altri ruoli personali e alla passione per questo tipo di attività, nel tempo libero dal lavoro. Il loro essere sindacalisti

si affianca all'esercizio di un altro ruolo professionale - insegnante, operaio, autista, muratore, medico, cassiere, ecc. ecc. - e sono attualmente in Italia denominati Rappresentanza Sindacale Unitaria, Rsu, oppure Aziendale, Rsa.⁷⁸

Si è visto sopra che il sindacato è una associazione di lavoratori. Il loro associarsi costituisce la base di capitale di risorse economiche e politiche per avviare l'attività del sindacato. Allo stesso tempo costituisce un capitale sociale e culturale: una rete di relazioni, un patrimonio di conoscenze specifiche - il lavoro, la sua organizzazione, il contesto settoriale e territoriale, ecc. - e generali - modelli interpretativi, visioni del mondo, valori - che grazie all'associazione vengono condivise, consolidate, diffuse. Il presentarsi del sindacato innesca la partecipazione di un insieme di soggetti più ampio e vario dei membri dell'associazione. Le iniziative del sindacato, riunioni, assemblee dentro e fuori i luoghi di lavoro, votazioni delle rappresentanze aziendali, manifestazioni, cortei, scioperi fanno muovere un insieme in parte diverso da quello degli associati. Il sindacato mette in moto l'azione di persone che di volta in volta decidono volontariamente sia sull'iscrizione, se farla e mantenerla, sia sul se e come partecipare alle iniziative sindacali. Questo comporta che ci possano essere persone che sono iscritte ma che non aderiscono ad iniziative e mobilitazioni del loro sindacato e viceversa altre che vi prendono parte pur non essendo iscritte. Le capacità di sindacalizzazione e di mobilitazione sono risorse che i dirigenti del sindacato a tutti i livelli gestiscono per ottenere norme a favore dei lavoratori oppure, oggi più di frequente, per far sì che i mutamenti normativi non riducano troppo tutele acquisite in precedenza e che la riduzione sia compensata da benefici, per esempio in quantità e qualità dell'occupazione. Una gestione, quella appena descritta, che deriva dal patrimonio culturale dei dirigenti sindacali, ovvero l'insieme di valori di riferimento e di capacità di comprendere i nodi del contesto in cui operano, in altre parole la capacità di analisi sulle possibilità di incontro fra interessi della loro rappresentanza e quelli delle controparti.

Per sua natura, il sindacato sorge dal basso. O almeno così è stata la sua genesi nelle prime forme apparse con la rivoluzione industriale. In seguito, può essere accaduto che l'iniziativa di organizzare un sindacato sia nata dall'alto o, meglio, all'esterno del mondo del lavoro, ma per avere successo e divenire una organizzazione stabile di rappresentanza ha dovuto trovare l'adesione dei lavoratori, ottenere e mantenere il loro consenso e le loro quote associative. Deve affondare ed estendere le sue radici nei luoghi di lavoro. Esse fanno sì che il sindacato sia una organizzazione con una solida base, su cui poggia l'intera piramide organizzativa. Sia il sindacato che l'azienda sono due organizzazioni che per raggiungere i loro fini gestiscono due tipi di risorse fondamentali: economiche e politiche. Le risorse

⁷⁸ Ibidem

economiche consistono nella disponibilità di controllo di beni materiali o immateriali (marchi, brevetti, ecc.), strumenti, immobili, risorse monetarie e, quindi, la possibilità di retribuire lavoro o fare acquisti. Fra le risorse economiche va compreso il lavoro volontario gratuito, che per il sindacato è una quota non trascurabile, seppur incerta: chi regala lavoro può decidere unilateralmente e senza preavviso quando cessare la donazione. Si definiscono risorse politiche quelle che permettono di affermare una decisione come vincolante in una collettività e, di converso, quelle che permettono di opporsi a tale decisione. Il rapporto fra risorse economiche, risorse politiche e gerarchia nelle aziende è nettamente diverso rispetto al sindacato. Nel sindacato il meccanismo è del tutto diverso e più complesso. Cominciamo con l'osservare il flusso delle risorse economiche. Gli iscritti, soci proprietari, conferiscono le loro quote alle strutture di base dell'organizzazione: le federazioni territoriali di categoriale; da questa struttura vengono ripartite ai livelli superiori della stessa federazione, regionale e nazionale, e alla confederazione, a sua volta distinta in tre livelli.

Il rapporto più stretto è fra iscritto e struttura territoriale di categoria, che hanno una interlocuzione diretta, mantenendo quel "sorgere dal basso" che è stato visto essere un connotato fondante e fondamentale del sindacato. È la struttura territoriale settoriale che ha compiti che la mettono in rapporto diretto con gli iscritti e con i lavoratori del settore della sua area geografica, potenziali iscritti, fruitori dei servizi e aderenti alle mobilitazioni. In questo rapporto la federazione territoriale ha il compito di affiancare le strutture di rappresentanza aziendale, Rsu o Rsa, nella contrattazione, sia nazionale sia decentrata, cogliendo istanze e sensibilità per le piattaforme e per le trattative, mobilitando a supporto delle richieste sindacali durante le vertenze, sorvegliando la piena e corretta applicazione degli accordi raggiunti. L'organizzazione sindacale è composta da un mosaico di strutture economicamente autonome, ciascuna con una propria dotazione di risorse del cui uso decide con ampi margini di autonomia. Ogni tassello del mosaico organizzativo può decidere quali sono gli investimenti più appropriati in strumenti, attività e persone. Quest'ultimo è il fattore produttivo di gran lunga prevalente in una organizzazione come il sindacato. Che non ha e non può avere un unico ufficio del personale. La possibilità di scegliere se assumere o licenziare, quanti e chi è una prerogativa decisionale delle singole tessere del mosaico organizzativo dotate di risorse proprie e autonomia decisionale. E queste tessere sono tante.

Si procede, quindi, analizzando l'ambito delle risorse politiche, ossia la necessità e capacità da parte di una organizzazione di stabilire vincoli validi per tutto l'insieme. Nel caso del sindacato questa organizzazione è costituita da tasselli con specifiche funzioni di rappresentanza e non può tollerare legami troppo stretti e rigidi che soffocherebbero tale funzione. Per di più l'autonomia non è una concessione che viene dall'alto. In una organizzazione di rappresentanza, dove i soci proprietari sono la base, i rappresentati, le risorse politiche vengono dal basso, con la delega a rappresentare, e risalgono la struttura organizzativa con un flusso di direzione opposta a quello delle normali relazioni gerarchiche. Un

meccanismo che moltiplica ulteriormente la complessità dell'organizzazione. I dilemmi organizzativi tipici delle organizzazioni di rappresentanza

Stefano Zan ha individuato quattro dilemmi organizzativi tipici delle organizzazioni di rappresentanza.⁷⁹ Il primo è l'opposizione fra aggregazione verticale e orizzontale. Aggregazione verticale e aggregazione orizzontale, infatti, oppongono da un lato la priorità all'appartenenza ad un settore e dall'altra quella all'appartenenza ad una area geografica. L'equilibrio di potere fra la dimensione confederale e settoriale. Quali solo le prerogative specifiche di ciascuna, quali i modi e le forme di coordinamento, chi controlla chi e come e per quali aspetti. Inoltre, le dimensioni relative: quanto ampie le aree territoriali, quanto specifiche le distinzioni settoriali. Le scelte dovranno fare i conti con le caratteristiche del mercato del lavoro e trovare un equilibrio fra dimensioni delle strutture organizzative e risorse economiche ed umane necessarie per il loro funzionamento. Il secondo problema organizzativo individuato da Zan riguarda la logica dell'influenza, che risulta opposta a quella della *membership*. L'autore ritiene che l'influenza di un sindacato nei rapporti con le controparti e le istituzioni dipende dalla sua rappresentatività, ampia nel numero e forte nell'appartenenza. Quantità d'iscrizioni e sentimento d'adesione sono frutto della capacità del sindacato di essere percepito come organizzazione che ne rispecchia caratteristiche ed interessi, fino al limite delle specificità individuali. Ma una articolazione troppo dettagliata è irrealistica sul piano organizzativo interno (sostenibilità economica, integrazione organizzativa) e debole nella proiezione esterna. Ai dirigenti dell'organizzazione è chiesto di operare una sintesi nel formulare proposte e richieste del sindacato ai suoi interlocutori e allo stesso tempo far sì che in esse si riconoscano i membri e vi vedano rispecchiati, almeno in buona parte, i loro interessi e aspirazioni. In terzo luogo, anche l'elezione dei dirigenti possono porre problemi organizzativi. Con un andamento che si muove dal basso verso l'alto si esprime il consenso e la selezione del gruppo dirigente o, meglio, l'approvazione della proposta per i ruoli dirigenti, dato che nella selezione e nella proposta intervengono anche i livelli superiori dell'organizzazione e il percorso non è esclusivamente dalla base verso il vertice. Va sottolineata una differenza fra flussi delle risorse economiche e legittimazione del gruppo dirigente: mentre in alcuni casi le risorse economiche possono essere centralizzate, quelle politiche provengono sempre dal basso. Gli iscritti conoscono i loro referenti territoriali, a loro danno la fiducia e per loro sono questi i principali rappresentanti dell'intera organizzazione, spesso molto più del segretario generale confederale. Analoghi rapporti fiduciari si ripropongono ai vari livelli anche per il personale dirigente e impegnato a tempo pieno nell'attività sindacale. La base è mobilitata soprattutto, se non esclusivamente, dai rappresentanti e dirigenti che conosce direttamente. Sono quest'ultimi che percepisce come

⁷⁹ Zan S., *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1992, pagg. 31-55

rappresentanti dell'insieme dell'organizzazione, coloro che possono portare le loro istanze fino a Roma. Ciò rende allo stesso tempo un dirigente, ad esempio il segretario territoriale, una sorta di feudatario della struttura di cui è a capo. E molto spesso sarà percepito come tale dai livelli superiori della sua federazione, muovendoci in modo verticale, e dalle altre federazioni settoriali se ci muoviamo a livello orizzontale. Un meccanismo di ruoli che si ripropone a tutti i livelli del sindacato. Un dilemma che non ha una soluzione ottimale e nell'esercizio del proprio ruolo ogni soggetto è influenzato dalla cultura dell'organizzazione, che si rispecchia nella sua struttura e nelle sue norme (soprattutto quelle effettivamente praticate), dalla sua personalità, dal contenuto della specifica decisione da prendere o applicare. Il punto di equilibrio fra le due tensioni opposte viene scelto tenendo presente la necessità di essere percepito come tutore dei loro interessi dagli appartenenti al feudo, evitando intrusioni esterne e concorrenze interne, da una parte, e dall'altra di mantenere un legame ed essere considerato un interlocutore affidabile dal resto dell'organizzazione. In ultimo, da considerare è la differenza tra membri eletti e operatori tecnici. I primi sono selezionati in base al consenso, i secondi in base alla competenza. Quando non si pone attenzione al raggiungere risultati si possono innescare relazioni perverse fra competenza e consenso ed il secondo prevarica la prima. Quando la priorità va al consenso il merito passa in secondo piano, può addirittura penalizzare. A chi offre consenso/fedeltà e chiede in cambio una sistemazione tranquilla si può dare una posizione dove non faccia troppi danni visibili, per cui la voglia di far poco o nulla è un fattore positivo. Certo, non ci si può attendere anche grossi risultati in termini di produttività. Quindi è un comportamento che diventa tanto più difficile quanto più crescono le aspettative sui risultati, la richiesta di adempimenti di routine è soppiantata da obiettivi, che diventano "sfidanti" come si dice nel gergo delle imprese private. In questi casi diventano più numerose e cruciali le posizioni da cui ci si attende quantità e qualità di produzione. La fedeltà è sempre gradita, ma conta anche la competenza. In questi casi sorgono diversi problemi. Occorre utilizzare le risorse, sempre limitate, in funzione degli obiettivi. Cresce la necessità di collocare all'esterno soggetti inutili e/o dannosi i quali assorbono risorse che vanno utilizzate in modo più proficuo. Occorre valutare l'adeguatezza del personale esistente e di potenziali nuovi soggetti da parte di un organizzatore che non può essere tuttologo e che ha bisogno di collaboratori con competenze che lui non possiede in prima persona.

Sempre Zan scrive che «Essendo organizzazioni volontarie, le associazioni di rappresentanza sono condannate alla democrazia interna».⁸⁰ Non si possono licenziare i soci. Anzi, togliendo il consenso sono loro che possono licenziare gli eletti o, quanto meno, costringerli a cambiare ruolo. Ci sono molti modi però per esercitare il ruolo di iscritto e solo una porzione di essi è interessata a prendere parte ai processi decisionali dell'organizzazione. La logica di *membership*, di cui si è scritto sopra, porta le

⁸⁰ Zan S., Op. Cit. pag.37

organizzazioni sindacali a moltiplicare gli organi collegiali elettivi ed il numero di eletti all'interno di questi organi (congresso, assemblea, consiglio direttivo, presidenza, segreteria ecc.) proprio per rendere l'associazione di rappresentanza sempre più vicina agli associati. Una parola diffusissima nei ruoli e organismi sindacali è "dirigente", a cui si somma quella contigua di "coordinatore", e tali parole si applicano a ruoli organizzativi che vanno dal luogo di lavoro al vertice confederale. Non si tratta di una finzione, i soggetti che se ne fregiano hanno veri poteri, margini di autonomia decisionale, pur minimi e in ambiti particolari, e tutti limitati dalla reciproca esistenza e che rendono questa organizzazione a legame debole, come abbiamo visto. Moltiplicazione degli organi, numero elevato di rappresentanti, sofisticate e formalizzate procedure decisionali, se da un lato favoriscono la democrazia interna e accentuano la logica della *membership*, dall'altro rallenta noi processi decisionali, rendono più difficile e lento il raggiungimento di volontà comuni, incerta la loro attuazione. Per questo si può considerare la democrazia come una condanna, che rende più lenti costosi i processi decisionali, difficili e parziali i controlli, deboli e limitate le sanzioni. Una condanna da quale le grandi organizzazioni di rappresentanza sono sfuggite, almeno in parte, ben presto. La trattenuta sulla busta paga rende meno gravoso per il sindacato ricevere la quota di iscrizione (è facile immaginare quanto fosse costoso, impegnativo e incerto dover incontrare personalmente, ogni mese, l'iscritto per ricevere la quota), ma non impedisce che in qualsiasi momento l'iscritto possa cancellare l'iscrizione. Questo costringe il sindacato ad una attenzione costante verso l'iscritto e riduce in buona misura i rischi di separazione fra chi "vive di sindacato", con un impegno retribuito a tempo pieno o parziale, e chi mantiene il sindacato con il suo consenso e le sue quote.

Quello che è interessante mettere in luce è che il ridursi del facile accesso a risorse di mobilitazione rende più forte la spinta per le organizzazioni sindacali a coniugare l'attenzione all'efficienza ed alla democrazia per far fronte alla necessità di soddisfare la doppia identità dei propri iscritti: soci a cui dar conto e voce e clienti a cui offrire servizi competitivi. Ciò costringe ad affrontare le due principali criticità per le organizzazioni di rappresentanza che Zan indica nel suo scritto più recente⁸¹: la prima riguarda l'infusione di valori, che fa sì che l'organizzazione assuma valore indipendente dai risultati che ottiene e dall'efficienza nelle prestazioni; la seconda tiene conto che la *leadership* di professionisti nel consenso interno e dilettanti nella gestione delle risorse economiche e umane.

Il fatto che il consenso, l'adesione, e quindi le risorse economiche, del sindacato dipendano soprattutto da una valutazione concreta dei comportamenti di rappresentanti e dirigenti e dalle prestazioni dei servizi lo costringe ad una maggiore attenzione a questi aspetti e riduce i rischi di degenerazione a cui sono esposti con più forza i partiti politici.

⁸¹ Zan S., *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma, 2011

Un ulteriore elemento molto importante nello studio delle organizzazioni di rappresentanza è il valore che l'identità assume in quanto elemento e risorsa caratterizzante l'associazione nel determinare ciò da cui si differenzia e ciò in cui si identifica e per cui le persone si riconoscono in essa. L'appartenenza e l'identità costituiscono pertanto un elemento di aggregazione fondamentale per il sindacato che, naturalmente, fonda la sua attività di rappresentanza sulla delega che è alla base della difesa di interessi comuni ai gruppi di persone che ne sono parte. La storia e ancor più la memoria, le tradizioni, il linguaggio comune e l'individuazione di soggetti antagonisti sono tutti elementi fondamentali per caratterizzare le associazioni di rappresentanza e, al tempo stesso, uno dei principali collanti dell'organizzazione stessa. Considerare le associazioni di rappresentanza come "istituzioni" che in quanto tali assumono valore in sé a prescindere dagli obiettivi che esse possono concretamente raggiungere, determina logiche e dinamiche organizzative interne ed esterne che in tale accezione assumono coerenza e soprattutto determinano coesione tra le parti a prescindere dalle singole autonomie.⁸² Appartenenza e identità costituiscono nel sindacato elementi essenziali per garantire il funzionamento del sistema e tenere unita l'organizzazione, andando a incidere indubbiamente molto di più di quanto elementi tecnico-organizzativi non possano fare per assicurare la coesione interna e la tenuta rispetto alle sollecitazioni provenienti da esterno o interno.⁸³ Una differenziazione tra realtà sindacali è quella tra sindacati associativi, che rappresentano soltanto i propri iscritti, e quella dei sindacati di classe che rappresentano i lavoratori iscritti e non iscritti. In quest'ultimo caso la struttura organizzativa appare più aperta perché non mirante all'esclusione dei non iscritti. In quest'ottica i limiti tra dimensione organizzativa interna ed esterna sono più sfumati che in altri tipi di organizzazione, spesso non perfettamente delimitabili nell'ambito di raggi di azione predefiniti. Ciò può rinvenirsi nella molteplicità delle figure che a vario titolo partecipano al mondo sindacale, agendo coerentemente in relazione alle funzioni ricoperte e ai fini perseguiti, dal semplice iscritto, al militante, al lavoratore in distacco nel sindacato, al funzionario, al dirigente, etc., ma anche alle forme della rappresentanza sindacale con le proprie logiche e sfere di azione.

Anche per il sindacalista, come per ogni uomo di organizzazione, vale la regola della doppia personalità. Afferma uno studioso di problemi organizzativi, Hebert Simon: "gli individui che partecipano a un'attività organizzativa sono, infatti, possessori di una doppia personalità, sono cioè possessori di una personalità privata e di una organizzativa". Attraverso la soggettivizzazione individuale a obiettivi organizzativamente determinati e attraverso l'assorbimento graduale di questi fini nelle proprie

⁸² Braga A., *Quali soluzioni...*, op. cit.

⁸³ Cevoli M., *Nuove identità di lavoro. Tra mercati, organizzazioni, rappresentanza*, Ediesse, 2002

attitudini, il partecipante all'organizzazione acquista una personalità organizzativa distinta da quella astrattamente individuale. Ciò avviene attraverso il fenomeno della identificazione. Il rischio della identificazione, processo per altro necessario per l'esistenza di un'organizzazione, è duplice: da una parte un'identificazione assoluta che può portare al fanatismo, per cui è normale che l'interesse dell'organizzazione prevalga sulla verità; dall'altra, una separazione netta tra le due personalità per cui la seconda diventa burocrata, razionale o vuota. La forma di organizzazione che deve assumere il sindacato deve dunque essere personalizzata a partire dalle sue realtà di base e a tutti i livelli. Da non tralasciare che il sindacalista è un mestiere che richiede etica sociale. I valori possono essere alla base delle motivazioni personali del sindacalista e sono in tal senso molto importanti, ma non costituiscono oggetto di elaborazione e di discussione e di discussione nel sindacato.

L'organizzazione può ancora costituire un fattore di idealità probabilmente in un modo tutto diverso: esprimendo, per un verso, alcuni valori fondamentali unificanti (oggi per nulla scontati) e, dall'altro, consentendo e valorizzando al suo interno una molteplicità di esperienze, di sensibilità, di espressioni di culture.

2.1.4 L'organizzazione della Cisl

Per comprendere al meglio la professionalità richiesta al sindacalista è necessario conoscere ancora più precisamente la struttura organizzativa in cui è inserito e distinguere i ruoli che tale organizzazione prevede. Per farlo, si richiama lo statuto confederale Cisl per poi confrontarlo con quello della Felsa Cisl, federazione di riferimento per il presente studio.

Per prima cosa, all'art. 3, si riscontra la disciplina dei compiti di cui si occupa la confederazione nazionale. Tale articolo prevede che la confederazione provvede a:

- fissare gli indirizzi fondamentali di politica sindacale, economica, salariale ed organizzativa;
- rappresentare l'organizzazione di fronte agli organi centrali del pubblico potere;
- promuovere e produrre direttamente o tramite le proprie strutture l'edizione di pubblicazioni, giornali, riviste, periodici... al fine di informare i propri iscritti e la pubblica opinione sulle iniziative e le attività sindacali o culturali, anche in compartecipazione con altri soggetti aventi le stesse finalità;
- esercitare l'azione di coordinamento e di collegamento nazionale ed internazionale tra le associazioni di categoria;

- programmare e gestire l'attività di formazione come insostituibile strumento di politica dei quadri;
- promuovere e perseguire una politica di pari opportunità tra uomini e donne al fine di garantire una piena partecipazione alla vita democratica dell'organizzazione con particolare attenzione alla parte sottorappresentata. Tale obiettivo dovrà concretizzarsi attraverso un'equilibrata presenza organizzativa di entrambi i sessi a tutti i livelli e in tutti i settori;
- designare gli incarichi di rappresentanza sindacale;
- assistere, nel quadro degli indirizzi confederali, le organizzazioni di categoria nella azione sindacale, predisponendo allo scopo tutti i necessari servizi;
- promuovere e sostenere, nella visione pluralistica della società, anche sperimentando forme di compartecipazione, la costituzione e la crescita di organismi a carattere solidaristico che tutelino il lavoratore e il pensionato nei rapporti economici e sociali esterni ai luoghi di lavoro;
- realizzare per i propri iscritti e i loro familiari un sistema integrato e polivalente di servizi (vertenze legali, servizi previdenziali, fiscali, assicurativi ecc.);
- promuovere, coordinare e controllare l'attuazione ai vari livelli dell'organizzazione degli indirizzi confederali;
- promuovere la tutela dei diritti etnici al fine di garantire piena partecipazione alla vita democratica della Confederazione;
- regolare i rapporti tra organismi verticali e/o orizzontali e dirimerne i conflitti;
- realizzare i necessari interventi: sugli organismi nazionali di categoria e sulle strutture orizzontali in caso di gravi violazioni dello Statuto confederale, di mancato rispetto delle decisioni degli organi confederali, di violazione delle norme contributive confederali nonché nel caso di grave inefficienza delle strutture stesse;
- rappresentare le Federazioni di categoria o su richiesta delle medesime ovvero quando si tratti di questione di interesse generale.

Per quanto riguarda le federazioni di categoria, esse sono disciplinate al Capitolo II con richiamo agli articoli 5, 57, 58, 59, 60, 67 e 68 del Regolamento. All'art. 4 comma 1 si legge che *fanno parte della*

Confederazione le Federazioni nazionali di categoria le quali, sulla base dei rispettivi Statuti, si possono articolare in sindacati di seconda affiliazione, in settori e/o comparti merceologici. Le Federazioni nazionali di categoria sono quelle riportate nel regolamento di attuazione. Le Federazioni nazionali di categoria ammesse secondo le procedure di cui al successivo articolo 5, devono ispirarsi nel loro Statuto e nell'azione ai principi esposti nell'articolo 2. Gli articoli del regolamento richiamato individuano le federazioni, le loro competenze e i loro rapporti con la confederazione.

Nella parte II, denominata Norme generali sugli organi dirigenti e collegiali, al capitolo IV si disciplinano i Consigli generali. All'art.7 se ne norma la composizione: i Consigli generali sono formati da componenti eletti dal Congresso, da componenti di diritto e da componenti designati. I regolamenti di attuazione degli Statuti definiscono il numero complessivo dei componenti, il numero dei componenti da eleggere in sede congressuale, il numero e le modalità di definizione dei componenti di diritto e designati. La componente elettiva così determinata dovrà essere almeno pari al 50% del numero complessivo dei componenti del Consiglio generale. Gli eventuali componenti aggiuntivi derivanti dalle cooptazioni previste dall'articolo 21 e dal comma quinto dell'articolo 27 dello Statuto e quelli derivanti dall'applicazione della clausola di salvaguardia prevista nel Regolamento di attuazione per la categoria dei pensionati nei Consigli generali delle strutture confederali, non vengono considerati per il conteggio del 50% di cui al precedente comma. Rispetto al richiamo del regolamento, gli articoli che interessano il tema dei Consigli generali sono i seguenti: 21, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 e 51 e disciplinano le funzionalità e l'operatività sia dei Consigli generali delle federazioni che di quelli territoriali.

Al capitolo VI vengono disciplinati i Collegi dei sindaci (con richiamo all'art. 73 del regolamento). Nel capitolo X si definiscono gli organismi. All'art.22 si considerano organi della Confederazione:

- il Congresso confederale;
- il Consiglio generale confederale;
- il Comitato esecutivo confederale;
- la Segreteria confederale;
- il Collegio dei sindaci;
- il Collegio dei probiviri.

Il Congresso confederale è normato dal Capitolo XI con richiamo agli articoli dei regolamenti 31, 39, 40, 41, 42 e 44 del Regolamento. All'art. 23 si legge che il *Congresso confederale è l'organo massimo deliberante della Cisl. Esso si riunisce in via ordinaria ogni quattro anni salvo le convocazioni straordinarie. La periodicità dei Congressi delle Federazioni nazionali di categoria e delle loro strutture territoriali, a partire dal luogo di lavoro che costituisce prima istanza congressuale, è fissata dai rispettivi Statuti. La convocazione straordinaria del Congresso può essere richiesta: a. dal Consiglio generale a maggioranza di 2/3 dei suoi componenti; b. da 1/3 dei soci, i quali firmano la richiesta a mezzo delle Federazioni regionali di categoria. e Unioni sindacali regionali- interregionali sono responsabili della autenticità delle firme. Le richieste di convocazione straordinaria debbono essere motivate.* All'art. 24 disciplina la composizione dell'organismo prevedendo che il 50% è composto dai delegati eletti nei Congressi delle Federazioni nazionali di categoria e per il restante 50% dai delegati eletti nei Congressi delle Unioni sindacali regionali- interregionali. Partecipano inoltre, con il solo diritto di parola qualora non siano delegati, i componenti uscenti e i subentranti a qualsiasi titolo nel Consiglio generale.

Il Consiglio generale confederale è disciplinato al Capitolo XII con richiamo agli articoli 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 e 70 del Regolamento. All'articolo 27 dello statuto, il Consiglio generale viene descritto come *l'organo deliberante della Confederazione tra un Congresso e l'altro.* Viene poi normata la quantità minima di riunione prevedendo che *esso si riunisce almeno due volte l'anno* e vengono poi elencati i suoi compiti partendo dal *compito di definire gli indirizzi di massima dell'attività sindacale ed organizzativa sulla base delle deliberazioni del Congresso.* Si legge poi che il Consiglio generale *elegge nel suo seno: prima la Segreteria confederale, poi il Comitato esecutivo. Ad esso spetta inoltre il compito di convocare il Congresso in sessione ordinaria allo scadere del quadriennio, ed in sessione straordinaria. Esamina ed approva le proposte contenute nella relazione che la Segreteria confederale sottoporà al Congresso, nonché le linee di politica delle risorse della Confederazione. Convalida le ammissioni di cui all'articolo 5 e delibera sui ricorsi di cui agli articoli 5 e 29. Emanando il Regolamento della Confederazione. Pronuncia le radiazioni di cui all'articolo 5. Nomina, su proposta della Segreteria confederale, sentito il coordinamento donne, la responsabile del coordinamento stesso che entra a far parte di diritto del Consiglio generale ove non ne sia già componente. Le decisioni del Consiglio generale, salvo quelle previste nel presente Statuto a maggioranza qualificata, sono prese a maggioranza semplice.* All'articolo 28 si disciplina la modalità di convocazione del Consiglio generale prevedendo che *sia normalmente convocato dal Comitato esecutivo su proposta della Segreteria e straordinariamente a richiesta di 1/3 dei suoi componenti o su deliberazione presa a maggioranza semplice dal Comitato esecutivo. In via eccezionale ed in casi di particolare urgenza, il Consiglio generale può essere convocato dalla Segreteria confederale.*

Il Comitato esecutivo confederale è descritto al Capitolo XIII, il quale richiama gli articoli 15, 16, 17, 18, 52, 53, 54, 59 e 73 del Regolamento. Per l'articolo 29, il Comitato *esecutivo è l'organo competente per l'attuazione degli indirizzi definiti dal Consiglio generale e dalle Commissioni in cui il Consiglio generale stesso si articola*. La sua composizione è stabilita dal Regolamento di attuazione. Vengono poi elencati i suoi compiti, prevedendo che:

- delibera sulle ammissioni delle Federazioni nazionali di categoria e convalida le ammissioni dei settori e/o comparti merceologici successive all'iniziale assetto delle stesse Federazioni nazionali di categoria;
- decide sui conflitti tra Unioni, tra queste e le Federazioni;
- approva il bilancio della Confederazione;
- approva i bilanci preventivi annuali e consuntivi di competenza della Confederazione;
- ratifica i bilanci degli enti e delle associazioni Cisl, approva gli Statuti e la relazione morale degli enti e delle associazioni medesime;
- convoca con deliberazione a maggioranza semplice il Consiglio generale, fissandone l'ordine del giorno;
- decide in materia di inquadramento dei Sindacati e delle Federazioni di categoria, nonché delle loro operazioni di riagggregazione. Contro tali deliberazioni è ammesso ricorso al Consiglio generale entro 30 giorni dalla comunicazione.

È l'articolo 29 a definire che il Comitato esecutivo *si riunisce almeno ogni 2 mesi ed è convocato dalla Segreteria confederale o su richiesta di almeno 1/3 dei propri componenti. Il Comitato esecutivo è presieduto dal Segretario generale. Le decisioni del Comitato esecutivo, salvo quelle previste nel presente Statuto a maggioranza qualificata, sono prese a maggioranza semplice*.

Al capitolo XIV si disciplina la Segreteria confederale con rimando agli articoli 8, 10, 11, 23, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 52, 53 e 54 del Regolamento. L'articolo 31 prevede che essa sia composta da: Segretario generale, dal Segretario generale aggiunto e dai Segretari eletti dal Consiglio generale nel

proprio seno in successive e separate votazioni. L'articolo 32 prevede che la *Segreteria confederale rappresenta la Confederazione nei confronti dei terzi e delle pubbliche autorità, prende tutte le misure atte ad assicurare il normale funzionamento della Confederazione stessa, attuando le decisioni dei superiori organi deliberanti. Essa risponde collegialmente di fronte ai superiori organi deliberanti della gestione del patrimonio finanziario della Confederazione. Costituisce un settore specifico di attività confederale, da attribuire alla responsabilità di un Segretario confederale, quello relativo all'amministrazione del patrimonio della Confederazione e di ogni altra attività economica e finanziaria comunque promossa o gestita nell'interesse della Confederazione. La Segreteria confederale predispose per il Congresso la relazione programmatica ed il bilancio da sottoporre al Comitato esecutivo secondo quanto previsto dall'articolo 27. Essa interviene a comporre ogni conflitto insorgente tra le organizzazioni aderenti. Il Segretario generale ha la rappresentanza legale della Confederazione; il Segretario generale aggiunto lo sostituisce a tutti gli effetti. I Segretari hanno la responsabilità di settori di attività confederale.*

Le articolazioni confederali regionali e territoriali sono disciplinate nella parte IV al capitolo XV con riferimento agli articoli 64, 65, 65 bis, 65 ter, 65 quater, 66, 67e 68 del Regolamento. Per quanto previsto all'articolo 33, la *Confederazione si articola sul piano territoriale in Unioni sindacali regionali (Usr) e interregionali (Usi) e queste a loro volta in Unioni sindacali territoriali (Ust). Esse esplicano, in quanto di competenza, le stesse funzioni della Confederazione, di cui all'articolo 3 del presente Statuto e costituiscono istanza congressuale. Le Usr-Usi per il territorio di propria pertinenza sono titolari delle decisioni di politica sindacale, nell'ambito degli indirizzi fissati dalla Confederazione, sulle materie di competenza primaria della Regione. Le Unioni sindacali territoriali (Ust) possono articolarsi in Unioni zonali e/o Unioni comunali e/o disporre di sedi periferiche quando ciò sia richiesto da esigenze di funzionalità. Le Unioni zonali, le Unioni comunali non costituiscono istanza congressuale.*

L'articolo 34 disciplina gli organi delle Usr prevedendo l'esistenza di: Congresso generale regionale o interregionale; Consiglio generale regionale o interregionale; Comitato esecutivo regionale o interregionale; Segreteria regionale o interregionale; Collegio dei sindaci; il Collegio dei probiviri. Le competenze e le modalità di funzionamento di suddetti organi sono disciplinati dai rispettivi Statuti e Regolamenti di attuazione regionali o interregionali.

Le Ust sono legittimate in virtù dell'articolo 35 che prevede che *nell'ambito di ogni regione possono essere costituite, su delibera del Consiglio generale dell'Unione sindacale regionale, le Unioni sindacali territoriali (Ust) cui debbono corrispondere i sindacati territoriali di categoria. Dallo stesso*

articolo derivano gli organi operanti nelle Ust, cioè: il Congresso di Ust; il Consiglio generale di Ust; il Comitato esecutivo di Ust; la Segreteria di Ust; il Collegio dei sindaci.

Oltre agli organismi citati, sia per le organizzazioni territoriali che per quelle di categoria, vi è un altro momento importante, dato dall'Assemblea organizzativa. Si tratta di momenti solenni e significativi della vita delle più grandi Confederazioni sindacali, che sono secondi soltanto nella loro vita interna ai Congressi confederali. In queste occasioni, collocate di norma a metà del periodo intercorrente tra due Congressi, generalmente non condizionate da problemi di cambio di *leadership* di rinnovo dei gruppi dirigenti, i sindacati analizzano l'andamento della propria attività e ne verificano il modello organizzativo. Verificano, cioè, il loro modo di essere e di operare, per rispondere sia ai mutamenti oggettivi e soggettivi del mondo del lavoro, sia ai cambiamenti nel ruolo e nei contenuti dell'azione sindacale. Le Conferenze organizzative, che si celebrano anche a livello territoriale e categoriale, sono spesso precedute e accompagnate da iniziative di studio e di ricerca finalizzate ad offrire elementi di conoscenza per favorire scelte più mirate e consapevoli. Dare una base culturale e di approfondimento scientifico all'azione sindacale è stato ed è uno dei motivi ricorrenti del fare sindacato incarnato dalla Cisl.⁸⁴

2.1.5 L'organizzazione nella Felsa Cisl

Per quanto riguarda la Felsa Cisl, federazione presa a riferimento per il presente studio, si propone di seguito l'analisi degli articoli del suo statuto che ne disciplinano gli organi. Il primo articolo in tal senso è l'articolo 7 il quale prevede che la federazione, per il livello Nazionale, sarà articolata con propri organi di seguito elencati:

- Congresso
- Consiglio Generale Nazionale
- Comitato Esecutivo Nazionale
- Segreteria Nazionale
- Collegio dei Sindaci Revisori
- Collegio dei Probiviri

⁸⁴ Giacinto E., *Il sindacato come organizzazione*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale aprile 2008

Il Congresso viene disciplinato dall'articolo 8, il quale prevede che esso sia il massimo organo deliberante della Federazione. Esso si riunisce in via ordinaria ogni quattro anni, fatte salve le convocazioni straordinarie. Esso si svolge sulla base delle norme fissate nel Regolamento Congressuale approvato dal Consiglio Generale della Felsa. Ad esso partecipano i rappresentanti eletti dalle istanze regionali della Felsa, laddove costituite, ed i rappresentanti dei Sindacati e/o Associazioni Professionali eletti dai rispettivi Congressi Nazionali. Compito del Congresso è quello di eleggere la componente elettiva del Consiglio Generale della Felsa.

Il Consiglio generale è normato dall'articolo 9, il quale lo descrive come l'organo deliberante della Federazione Nazionale tra un Congresso e l'altro; esso si riunisce almeno due volte l'anno ed ha il compito di definire gli indirizzi di massima dell'attività sindacale ed organizzativa sulla base delle deliberazioni del Congresso. La componente del Consiglio generale è data da componenti eletti al Congresso Nazionale e da componenti di diritto (Segretari generali delle federazioni Regionali, Segretari Generali di Sindacati, Presidenti di Associazioni Professionali e Responsabili di Coordinamenti Nazionali secondo quanto previsto dal Regolamento di Attuazione dello Statuto). Altro compito del Consiglio generale è quello di eleggere al proprio interno il Comitato esecutivo nazionale, nel numero fissato dal Regolamento di attuazione dello Statuto. Elege, inoltre, il Segretario generale, il Segretario generale aggiunto se previsto, e la Segreteria. Ad esso spetta inoltre il compito di convocare il Congresso in sessione ordinaria allo scadere del quadriennio ed in sessione straordinaria, secondo le modalità previste dal precedente articolo 8 ed emana il Regolamento di attuazione dello Statuto della Federazione Nazionale.

Il Consiglio Generale è normalmente convocato dal Comitato Esecutivo su proposta della Segreteria e straordinariamente a richiesta di 1/3 dei suoi componenti o su deliberazione presa a maggioranza semplice dal Comitato Esecutivo. In via eccezionale ed in casi di particolare urgenza, il Consiglio Generale può essere convocato dalla Segreteria Nazionale.

Il Comitato esecutivo nazionale, regolamentato all'articolo 10, è l'organo competente per l'attuazione degli indirizzi definiti dal Consiglio generale. Esso ha il compito di designare su proposta della Segreteria Nazionale, i/le rappresentanti dell'Organizzazione in Enti ed in organismi esterni ove è prevista per legge o per regolamento la rappresentanza sindacale. Esso approva il bilancio preventivo e consuntivo predisposto dalla Segreteria Nazionale ed il regolamento dei trattamenti economici, normativi e dei rimborsi dei dirigenti, degli operatori (dipendenti/dirigenti in aspettativa sindacale/collaboratori).

È composto dalla Segreteria Nazionale, dai/dalla rappresentanti delle Segreterie regionali, dai Segretari o Presidenti di Sindacati/Associazioni e Responsabili di Coordinamenti Nazionali come stabilito dal regolamento di attuazione dello Statuto. Si riunisce almeno ogni due mesi ed è convocato dalla Segreteria Nazionale o su richiesta di almeno 1/3 dei propri componenti; è presieduto dal Segretario Generale.

La Segreteria Nazionale è disciplinata all'articolo 11 ed è composta da un numero massimo di cinque componenti compreso il Segretario Generale. Ha il compito di predisporre per il Congresso la relazione generale della Federazione e il bilancio economico finanziario annuale.

Il Segretario generale ha la rappresentanza ufficiale e legale della Federazione. Ai componenti della Segreteria nazionale vengono affidati particolari dipartimenti di lavoro, inerenti anche ai comparti, nell'ambito della responsabilità collegiale della Segreteria nazionale.

La Segreteria Nazionale inoltre assume le necessarie iniziative verso le strutture periferiche intese a realizzare la corretta osservanza delle norme statutarie ed il razionale utilizzo delle risorse. Essa rappresenta la Federazione Nazionale nei confronti dei terzi e delle pubbliche autorità, prende tutte le misure atte ad assicurare il normale funzionamento della Federazione stessa attuando le decisioni dei superiori organi deliberanti e risponde collegialmente di fronte a quest'ultimi della gestione del patrimonio finanziario della Federazione.

All'articolo 14 sono previsti i livelli organizzativi in cui si dispone la Federazione. La Felsa, oltre che sul piano Nazionale, si struttura a livello Regionale. Pertanto, anche l'istanza Congressuale si articola a livello Nazionale e Regionale.

È l'articolo 15 a disciplinare il Congresso Regionale, prevedendo che esso sia composto dai/dalle delegati/e eletti nelle Assemblee Congressuali Territoriali ed eventualmente nei Congressi dei Sindacati e delle Associazioni Professionali come fissato dal Regolamento Congressuale Regionale. Il Congresso Regionale elegge i/le componenti elettive del Consiglio Generale Regionale, i/le Delegati/e al Congresso delle istanze superiori e i/le Delegati/e al Congresso Nazionale nella misura prevista dai Regolamenti Congressuali di questi ultimi.

Per quanto riguarda il livello Territoriale, laddove vi sia una adeguata consistenza associativa, si terranno delle Assemblee Congressuali per la elezione dei delegati all'istanza Congressuale corrispondente alla Ust Cisl di riferimento e alla Felsa Regionale, senza la elezione degli organismi.

All'articolo 16 si disciplina il Consiglio generale regionale, il quale viene descritto come l'organo che elabora e definisce le linee di politica sindacale ed organizzativa nell'ambito degli indirizzi fissati dal Congresso Regionale e nel quadro delle politiche generali nazionali, ed approva i bilanci preventivi e

consuntivi. La Componente Elettiva dovrà essere almeno pari al 50 %+1 del numero complessivo dei componenti il Consiglio Generale. Il Consiglio Generale elegge al suo interno e con successive votazioni il Segretario Generale e i componenti della Segreteria.

La Segreteria Regionale è prevista all'articolo 17 ed è colei che rappresenta la Federazione nei confronti delle controparti, nonché delle Pubbliche Autorità, Enti e Associazioni per quanto di propria competenza. Assicura la osservanza delle decisioni assunte dagli organismi regionali, predispone il proprio bilancio preventivo e consuntivo. Esercita azione di vigilanza sul territorio in materia di osservanza statutaria. È composta da 3 a 5 componenti.

2.2 La professionalità e il “mestiere” del sindacalista

2.2.1 Il concetto di professionalità

La disciplina contenuta nell'art. 2095 cod. civ., rubricato «categorie dei prestatori di lavoro»⁸⁵ corrisponde ad un'esigenza di tipizzazione giuridica della realtà sociale. Tuttavia, tali categorie legali di prestatori di lavoro non solo assumono il significato di descrizione della realtà, ma possono anche costituire una qualificazione giuridica riconnessa alla posizione sostanziale ricoperta dal prestatore di lavoro all'interno dell'azienda, in quanto possono essere intese in termini di *status* professionale in un'accezione prescrittiva. Pertanto, la categoria dei prestatori di lavoro è uno strumento tecnico-normativo, che funge da «involucro» o «contenitore» di regole di derivazione legale e/o contrattuale applicabili al rapporto di lavoro.

La categoria dei prestatori di lavoro si apre dunque alla contaminazione tra dato legale e realtà sociale. Ciò avviene tramite la leva della professionalità nella cornice della contrattazione collettiva. All'interno del sistema delle relazioni industriali vengono ricondotte infatti le tematiche riguardanti le mansioni, la qualifica e, da ultimo, il ruolo, ai sensi dell'art. 2103 cod. civ., concernente la disciplina della «prestazione di lavoro». La disciplina giuridica riguardante le mansioni interviene su tre aspetti attinenti al rapporto di lavoro: l'oggetto del contratto, il potere direttivo e lo *ius variandi*. Questi a loro volta incidono sull'organizzazione d'impresa in rapporto alla professionalità del prestatore di lavoro, intesa anche in termini di aspettative di crescita non solo retributiva, ma anche in termini di sviluppo professionale. Le categorie dei prestatori di lavoro e la professionalità, unitamente intese, rappresentano

⁸⁵ I prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai. Le leggi speciali [e le norme corporative], in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura dell'impresa, determinano i requisiti di appartenenza alle indicate categorie [2120].

una delle tematiche sensibili alle trasformazioni della realtà e, altresì, tra le più delicate del rapporto tra impresa e persona che ivi lavora. La professionalità che si esprime nel rapporto di lavoro si colloca tra la libertà di iniziativa economica e i limiti degli atti di gestione del rapporto, dettati anche a tutela della dignità del prestatore di lavoro.⁸⁶

In via preliminare, il nesso tra le categorie dei prestatori di lavoro e la professionalità è rilevabile a partire dalla seguente distinzione: la categoria legale, assieme alla qualifica e alle mansioni, è una nozione normativa e rappresentativa di determinati livelli di capacità professionali nell'esercizio delle attività lavorative, mentre la seconda costituisce una qualità inclusa in tale nozione.⁸⁷

Nell'ottica giuslavoristica, la prestazione di lavoro conforme alla professionalità qualifica l'attività tecnica di lavoro e indica uno status della persona che lavora, che racchiude una particolare competenza o un'abilità nella capacità di interagire con altri prestatori di lavoro. Inoltre, l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle esperienze che si acquisiscono attraverso la prestazione e il ruolo professionale costituiscono la posizione professionale. Questa rappresenta una declinazione della professionalità ed è protetta sotto un duplice versante: sia economico, in quanto proprio la professionalità è ritenuta la «chiave» della capacità per produrre reddito; sia personale e sociale, giacché è «espressione della personalità del lavoratore e incide sulla dignità sociale di questi».⁸⁸

Con il termine mansione si indicano i vari compiti necessari ai fini dell'espletamento del lavoro, attraverso i quali si riflette l'organizzazione del lavoro di un dato assetto aziendale. La mansione, la cui funzione è individuare il fare richiesto al prestatore di lavoro al fine dell'adempimento della prestazione, definisce l'oggetto del contratto di lavoro nel suo aspetto qualitativo, ossia, in termini giuridici, nello svolgimento conforme alla professionalità. Ulteriormente, la categoria legale si distingue dalla qualifica. Quest'ultima, di fonte negoziale in quanto individuata dalla contrattazione collettiva, ma strettamente connessa al fare richiesto al prestatore di lavoro, definisce il valore professionale delle mansioni nell'individuare i saperi garantiti (es.: titoli di studio) e prescrive le competenze ai fini dell'inquadramento contrattuale.⁸⁹

Un altro concetto da considerare è la nozione di ruolo. Si tratta di un termine di derivazione

⁸⁶ Mattei A., *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Giappichelli, 2023, p.4

⁸⁷ Grandi M., *Nuove riflessioni sull'oggetto del contratto di lavoro*, in AA.VV., *Studi in onore di Edoardo Ghera*, 2008, p. 506.

⁸⁸ Del Punta R., *Diritto del lavoro*, 14 ed., 2022, p. 508

⁸⁹ Mattei A., op. cit. p.10

sociologica⁹⁰, da distinguere rispetto alle nozioni giuridiche di mansioni, qualifiche e categorie, ma altresì da differenziare rispetto alla nozione di “ruolo organico”.⁹¹ Infatti, il ruolo richiama una considerazione più ampia: non solo l’attività che il prestatore svolge in termini oggettivi, ma anche, in chiave soggettiva, le capacità, le attitudini, le abilità, l’adattabilità e la flessibilità in concreto.⁹²

Come osservato in ambito di studi organizzativi, il ruolo rappresenta un «meccanismo sociale», che incide sulla percezione del proprio lavoro come ruolo o professione più ampiamente intesa e, in altro significato, quale «definizione relazionale». Tale concetto si ricollega a quello di «posizione» professionale, presente nell’art. 2103 co. 2 cod. civ. connesso alle previsioni della contrattazione collettiva. Il ruolo, in maniera più complessa rispetto alle nuove tecnologie che incidono sull’organizzazione del lavoro, non solo indica le attività svolte nel contesto produttivo (il cosa si fa), ma anche le loro «connotazioni funzionali» (l’obiettivo per cui le si fa).⁹³

Nell’art. 2095 cod. civ., dopo il primo comma, in cui vengono elencate le singole categorie di prestatori di lavoro, è stabilito al secondo comma che «le leggi speciali [e le norme corporative] in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura dell’impresa, determinano i requisiti di appartenenza alle indicate categorie». Si è osservato che la disciplina giuridica delle categorie legali riflette «un punto di arrivo di una organizzazione aziendale modellata su gerarchie sociali maturate nei primi decenni del Novecento»,⁹⁴ contraddistinguendosi per una «visione del mondo basata su stratificazioni sociali». È la legislazione e, soprattutto, la contrattazione collettiva nella disciplina degli inquadramenti collettivi a classificare, in una logica adattiva, i prestatori di lavoro dei relativi settori produttivi, mediante l’individuazione e la descrizione dei profili professionali e dei livelli.

L’unificazione dell’art. 2095, co. 1 cod. civ. è da ricondurre sul piano storico-giuridico alla scala di valori del legislatore del 1942. Questa venne costruita sui principi di gerarchia ai sensi dell’art. 2086 cod. civ., in base al quale l’imprenditore «è capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi

⁹⁰ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persona, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, 2019, p. 380 ss. Altresì, Fabbri T., *Mansione e ruolo*, in Albano R., Curzi Y., Fabbri T., *Organizzazione: parole chiave*, III ed., Giappichelli, 2020, p. 98

⁹¹ Pisani C., *La modifica delle mansioni*, Giappichelli, 1996, p. 146

⁹² Maresca A., *Il Contratto collettivo nazionale di categoria dei meccanici: profili normativi*, in AA.VV., *Dalla prima alla quarta rivoluzione industriale. Storia delle relazioni industriali dei metalmeccanici*, Milano, 2021, p. 379

⁹³ Pisani C., op. cit., p. 297-298

⁹⁴ Zoppoli L., Gargiulo U., *Professionalità del lavoratore, dinamiche organizzative e jus variandi*, In Esposito M., Gaeta L. Zoppoli A., Zoppoli, *Diritto del lavoro e sindacale*, Giappichelli, 2021, p. 266

collaboratori», e nella relazione giuridica tra artt. 2095 e 2094 cod. civ. Si tratta di una gerarchia, ancor prima che giuridica, di tipo sociale dentro la comunità aziendale, che corrispondeva ad una distinzione di ceto presente all'interno della società. Questa operazione di ricezione giuridica proveniente dal dato della realtà sociale venne suffragata sulla base di una lettura del nesso tra artt. 2095 e 2103 cod. civ.: il prestatore di lavoro può trovarsi con l'imprenditore in una posizione di sostituzione diretta (dirigente), o in posizione di collaborazione specifica (impiegato), oppure in una posizione di collaborazione generica (operaio). Tali differenti posizioni erano riconducibili ad un diritto soggettivo alla qualifica.⁹⁵

Pertanto, si può comprendere perché la disposizione configurasse una ricezione giuridica della realtà sociale dell'epoca in cui venivano distinte le categorie dei prestatori di lavoro in ottica di *status*, configurandosi in questo caso l'art. 2095 cod. civ. quale diritto alla categoria. Ne discendeva l'assunto che dirigenti, operai e impiegati dovessero essere inquadrati, sul piano collettivo, in corporazioni separate. Infatti, per il legislatore degli anni Quaranta la categoria legale era riconnessa alla posizione sostanziale presente all'interno dell'azienda e, al contempo, risultava rappresentativa della classe o del ceto professionale proprio del prestatore di lavoro. Da ciò è conseguita la concettualizzazione della categoria dei prestatori di lavoro come posizione sostanziale, intesa in termini di *status*, all'interno dell'organizzazione aziendale. Questa impostazione sotto il profilo concettuale è stata desunta dalla formulazione dell'art. 2103 cod. civ. in materia di prestazione di lavoro, nella formula precedente alla modifica dell'art. 13 l. n. 300 del 1970.

La norma ante Statuto, stabilendo i limiti dello *jus variandi* dell'imprenditore, poneva – già all'epoca la categoria come limite insuperabile, ragione per cui un dirigente non poteva essere adibito a mansioni di tipo impiegatizio, o un impiegato adibito a mansioni operaie.⁹⁶ Secondo la stessa prospettiva, associata alla categoria, risultava la qualifica. Si riteneva che essa dovesse necessariamente coincidere con la esatta posizione che il prestatore di lavoro assumeva nel rapporto di lavoro subordinato. Pertanto, la qualifica costituiva uno «stato giuridico», derivante da fattori estrinseci che prescindevano dalla mera volontà delle parti contraenti. Analogamente, lo *status* personale era riferito alla qualifica, intesa quale specifica posizione assunta dal prestatore di lavoro e ritenuta quale esatta posizione del prestatore idoneo alle mansioni affidategli in concreto, in ordine alle quali individuarsi la disciplina applicabile suo favore. La qualifica risultava, dunque, fonte di diritti e di obblighi, configurandosi quale *status* personale in chiave giuridica: vi era un'identità di concetti tra la posizione giuridica e lo *status* professionale, in funzione dell'organizzazione di impresa, e in maniera particolare delle sue dimensioni. In sintesi,

⁹⁵ Arangueren A., *La qualifica nel contratto di lavoro. Il diritto soggettivo alla qualifica*, Giuffrè, 1961, p. 106

⁹⁶ Ibidem

secondo tale prospettazione, nella accezione di qualifica quale *status* professionale⁹⁷ si configurava un rapporto strutturale tra categoria, qualifica e mansioni. La categoria e la qualifica non andavano ad indicare strumenti di classificazione in chiave descrittiva, al fine di determinare ambiti di applicazione dei trattamenti economico- normativi. Secondo tale lettura le categorie dei prestatori di lavoro assolvevano una funzione precettiva più penetrante nella struttura del rapporto di lavoro, con una funzione di delimitazione della prestazione esigibile. In questo modo, attribuendo valore precettivo all'art. 2095 cod. civ. in rapporto all'art. 2103 cod. civ., lo *status* ha rappresentato un elemento sottostante al contratto di lavoro, compenetrandosi con questo; e, così, di conseguenza, si giustificava la distinzione dei prestatori in categorie legali. Ne è conseguito, sul piano pratico, l'orientamento per cui il lavoratore poteva agire con azione giudiziale autonoma al fine del riconoscimento della categoria, indipendentemente dal fatto che dalla stessa, tra i vari aspetti, discendessero benefici economico-normativi.

All'art. 2095 cod. civ. venne così conferita una funzione prescrittiva. Inoltre, la presenza del disposto di cui all'art. 96 disp. att. cod. civ. confermava l'esistenza di un diritto soggettivo alla qualifica, strutturalmente connesso al contratto di lavoro. Tale impostazione ha iniziato ad essere posta in discussione a partire dagli anni Sessanta. La dottrina, infatti, ha progressivamente sostenuto l'interpretazione per cui dovere del datore è comunicare al proprio dipendente l'inquadramento professionale al solo scopo di rendere nota la sua volontà circa il trattamento dovuto al dipendente in ragione delle mansioni a cui quest'ultimo è adibito e della conseguente qualifica. In tale significato, la qualifica ha iniziato a costituire «un meccanismo per la selezione della normativa vigente sulla singola relazione di lavoro», al punto che il diritto a conoscere la qualifica non era da intendersi quale diritto «alla qualifica». Inoltre, la stretta correlazione tra categorie legali dei prestatori di lavoro e categorie professionali, per cui era presupposta l'individuazione di soggetti a cui veniva conferito il compito di stipulare accordi collettivi aventi forza di legge al fine di assicurarne l'uniformità per tutti gli appartenenti alle singole categorie di prestatori, è stata di fatto smentita dalla dottrina affermata a partire da tale periodo. Quest'ultima ha messo in discussione le interrelazioni fra le categorie professionali e legali con ripercussioni sia sui rapporti collettivi che sui rapporti individuali. È stata confutata, infatti, l'idea fenomenologica del lavoro della categoria professionale-sindacale ai sensi dell'art. 39 Cost., in quanto entità meramente logico-descrittiva rimessa alla libera determinazione dell'organizzazione sindacale.⁹⁸

In questo modo, venuto meno il nesso tra categoria e sindacato, rimase fermo il collegamento della

⁹⁷ Mazzoni G., *Manuale di diritto del lavoro*, Wolters Kluwer, 1969, p. 399

⁹⁸ Mancini F., *Libertà sindacale e contratto collettivo "erga omnes"*, in "il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica" 3/1964, pp. 315-327

categoria legale con l'oggetto del contratto di lavoro, identificandosi in una posizione sostanziale nell'azienda all'interno della quale il prestatore di lavoro opera e adempie la prestazione. Anche a tale proposito, venne criticata la teoria degli *status* connessi alla categoria legale, riconducendola all'impostazione tradizionale per cui l'art. 2103 cod. civ., nel frattempo riformato nel 1970 dall'art. 13 della l. n. 300 del 1970, individuava l'oggetto del contratto di lavoro nelle mansioni convenute, indicative dell'origine contrattuale del rapporto di lavoro e del potere modificativo da parte del datore di lavoro, nel rispetto della professionalità del prestatore di lavoro.

Nel corso degli anni Ottanta, è emersa in giurisprudenza la distinzione tra lavoratori professionalizzati e lavoratori meramente operativi. Il criterio distintivo è rappresentato dalla maggiore o minore autonomia nello svolgimento della prestazione; viene, altresì, fatta leva sull'elemento della professionalità nell'accezione di collaborazione attiva e autonoma alle scelte decisionali. Tuttavia, sul piano legale il criterio della professionalità, nell'ulteriore accezione sia di dedizione esclusiva ed assorbente sia quale continuità della prestazione adempiuta dal prestatore di lavoro, ha perso rilievo. La caratteristica della continuità è smentita dalla legge, che ammette contratti a termine. Altrettanto avviene per la caratteristica della dedizione esclusiva ed assorbente, laddove viene consentito un cumulo di impieghi in capo allo stesso prestatore di lavoro, come da ultimo riconosciuto nell'ordinamento interno attraverso il recepimento della direttiva c.d. trasparenza mediante il d.lgs. n. 104 del 2022. È, invece, nei contratti collettivi, dentro pertanto al sistema delle relazioni industriali, che il concetto di maggiore o minore autonomia operativa viene spesso utilizzato per individuare diversi livelli di inquadramento, in ottica di professionalità. In relazione all'art. 2095 cod. civ., nella Relazione di accompagnamento venne affermato in maniera chiara che «riconoscere queste distinzioni era necessario, non solo perché si tratta di forme fondamentali, che con ogni verosimiglianza non potranno mai essere superate», ma anche soprattutto in ragione del fatto che «su tali distinzioni si basano varietà di trattamento e di criteri normativi, continuamente ricorrenti nelle leggi speciali e nelle norme corporative».⁹⁹

Con riguardo alla differenza tra le categorie, l'art. 95 disp. att. stabilisce che, soltanto dove le leggi e la contrattazione collettiva nulla prevedano al riguardo, l'appartenenza degli impiegati e degli operai è determinata dalla legge sull'impiego privato 124. Si tratta di una disposizione legislativa che è tuttora in vigore nell'ordinamento giuridico italiano. Con un decreto-legge del 2008 era stata abrogata per una finalità di «semplificazione normativa» e in sede di conversione al decreto è stata ripristinata.¹⁰⁰

⁹⁹ del Ministro Guardasigilli al Codice civile: preceduta dalla Relazione al disegno di legge sul “Valore giuridico della Carta del lavoro”, Volume 83 di Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia. Parte 1, Ministero di grazia e giustizia, 1942

¹⁰⁰ D.l. n. 200 del 2008, convertito in L. n. 9 del 2009, art. 9. Lo ricorda da ultimo, Galardi R., *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, op. cit., p. 16

La crisi si è evidenziata sui criteri distintivi tra categoria impiegatizia e categoria operaia. Infatti, il criterio dell'intellettualità o manualità ha cessato di fornire una regola esauriente e definitiva di identificazione dell'appartenenza all'una o all'altra categoria. La crisi è acuita dall'orientamento giurisprudenziale che ha ritenuto legittimo, nell'esercizio dello *ius variandi*, trasferire prestatori di lavoro da mansioni impiegatizie a mansioni operaie, se inquadrare nel medesimo livello contrattuale definito dai contratti collettivi, con ciò superando il tabù della ontologica (e presunta) differenza tra lavoro impiegatizio e lavoro operaio.¹⁰¹ In proposito, occorre osservare che tale valutazione non ha escluso la valorizzazione professionale della categoria dei prestatori di lavoro, ma ha finito per concepirla in maniera dinamica. In altre parole, non ha valorizzato il tipo patrimonio di esperienze e conoscenze che debbano essere utilizzate anche nelle nuove mansioni, ma ha dato rilievo alla capacità del lavoratore di apprendimento, previa formazione, di uno nuovo saper fare, trattandosi di una capacità che deriva dalla sua preparazione culturale di base posseduta.¹⁰²

Prendendo in esame gli strumenti di creazione, sviluppo e applicazione della professionalità, Mattei ritiene che essa assuma significati diversi. In primo luogo, sostiene che la professionalità è riconnessa all'attività di lavoro è definibile quale «capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza».¹⁰³ Sul piano del rapporto di lavoro, è delimitabile quale insieme «di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere» in stretta connessione con l'art. 2103 cod. civ. La professionalità intesa «quale patrimonio di conoscenze tecniche, di capacità pratiche, di abilità operative specifiche, di esperienze, attitudini e abilità»¹⁰⁴, è contraddistinta da diversi aggettivi (ad es.: statica, dinamica, ecc. ...).

Assume, perciò, le caratteristiche di una nozione a contenuto variabile. In secondo luogo, la professionalità può connettersi allo sviluppo professionale del prestatore di lavoro, nell'interpretazione quale diritto alla progressione di carriera in relazione all'art. 2103 cod. civ., soprattutto prima della riformulazione compiuta nel 2015. In terzo luogo, in un altro significato, la professionalità si può ricollegare al nucleo di capacità, competenze maturate in relazione al bagaglio formativo e di conoscenze

¹⁰¹ Cass. Civ., Sez. Lav., 16 ottobre 1985, n. 5098, in Giust. civ., 1986, 2, 412

¹⁰² Mattei A., Op.Cit. p.54

¹⁰³ Loy G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in Napoli M. (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004, p. 5

¹⁰⁴ Brollo M., *La mobilità del lavoro*, Giuffrè, 1997

acquisite, potenzialmente spendibili all'interno del rapporto di lavoro o, in ottica di occupabilità, al di fuori di esso, nel mercato del lavoro.¹⁰⁵ In quarto luogo, la professionalità può assumere la valenza di parametro generale di valutazione per l'esercizio legittimo del potere di scelta del datore di lavoro.¹⁰⁶

Pertanto, in tale pluralità di significati, la professionalità si orienta al crocevia tra una valenza oggettiva, rappresentativa delle mansioni da svolgere in base al contratto di lavoro, e una dimensione soggettiva, quale attitudine professionale interna ed esterna all'organizzazione del lavoro nell'impresa. In altre parole, la professionalità può riferirsi sia all'attività lavorativa da compiere (cd. professionalità oggettiva), sia al bagaglio di conoscenze e competenze possedute dal prestatore di lavoro (cd. professionalità soggettiva). Entrambe le dimensioni caratterizzano l'identità professionale.

A livello sovranazionale, il tema della professionalità rientra, sebbene non espresso in maniera esplicita, nell'ambito del riconoscimento dei diritti sociali. Si tratta di un sottogruppo appartenente alla categoria più ampia dei diritti fondamentali, il cui presupposto risiede nei principi di uguaglianza sostanziale. Nel sistema giuridico multilivello la professionalità ha una prima declinazione all'interno delle fonti sovranazionali, nella connessione con il diritto alla formazione professionale e con il diritto all'istruzione. A partire dal diritto dell'Unione europea, ma altresì a livello internazionale con la Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sul ruolo dell'orientamento e della formazione professionale nella valorizzazione delle risorse umane del 1975 ed, in precedenza, nel Protocollo addizionale firmato nel 1963 alla Convenzione Europea per i Diritti dell'Uomo del 1950, è sancito che «il diritto all'istruzione non può essere rifiutato a nessuno».¹⁰⁷ Va, inoltre, evidenziato un collegamento con il diritto alla formazione e all'istruzione, presente all'interno del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea.¹⁰⁸ La formazione viene enunciata a partire dalla Carta Sociale Europea adottata nel 1961 dal Consiglio di Europa, primo dei documenti non vincolanti, quale diritto ad avere «i mezzi adeguati» ai fini della formazione professionale, ed è diretta ad aiutare ciascuna persona a «scegliere una professione conforme alle sue attitudini professionali ed ai suoi interessi». A seguire, sul finire degli anni Ottanta, la Carta comunitaria dei diritti sociali del 1989 ha riconosciuto a tutti i lavoratori della

¹⁰⁵ Magnani M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 7/2003 p. 196

¹⁰⁶ Riccio A., *La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne, 2018, p. 171

¹⁰⁷ Ciuccovino S., *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, 2013, p. 18

¹⁰⁸ Art. 6 TFUE per cui «l'Unione ha competenza per svolgere azioni intese a sostenere, coordinare o completare l'azione degli Stati membri. I settori di tali azioni, nella loro finalità europea, sono i seguenti: istruzione, formazione professionale, gioventù e sport». Nel successivo art. 9 «l'Unione tiene conto delle esigenze connesse con la promozione di un elevato

Comunità europea di beneficiare della formazione professionale durante l'arco della vita attiva. A questa si è aggiunto il divieto di discriminazione in base alla nazionalità nell'accesso alla formazione professionale, stabilendo l'impegno per le autorità pubbliche, le imprese e le parti sociali di predisporre sistemi di formazione continua e permanente.¹⁰⁹

Una tappa significativa nel processo di costruzione della formazione professionale a livello europeo si concretizzò con la presentazione di un Libro bianco sulla strategia a medio termine a favore della crescita, della competitività e dell'occupazione, sollecitato a seguito del Consiglio europeo di Copenaghen del 1993 alla Commissione europea. Questo documento assegnò un ruolo strategico alla formazione.¹¹⁰ Infatti, ai fini del rilancio dello sviluppo, della competitività e del ristabilimento di un livello occupazionale socialmente accettabile nell'allora Comunità europea, l'istruzione e la formazione furono chiamate a svolgere una funzione significativa, attendendosi un contributo alla soluzione dei problemi di competitività delle imprese, della crisi occupazionale e dell'emarginazione sociale dei primi anni Novanta. Il ruolo centrale assegnato all'investimento nell'educazione permanente e alla formazione viene confermato e rinnovato con l'Agenda di Lisbona del 2000, la cui strategia si è basata su un obiettivo ritenuto strategico per l'Unione europea: il rafforzamento dell'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia fondata sulla conoscenza. Infatti, già a partire dalla fine degli anni Novanta, all'interno della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), delineata quale ipotesi di individuazione per obiettivi su cui far convergere gli interventi per promuovere l'occupazione degli Stati membri (*management by objectives*) e strategia di *flexicurity ante littera*¹¹¹, il tema della formazione professionale ha compiuto un salto di qualità affermandosi da elemento di formazione economica ad elemento rilevante di politica sociale. Ciò è rilevabile nei quattro pilastri della SEO (l'adattabilità; l'occupabilità, quale realizzazione delle strategie di apprendimento lungo tutto l'arco della vita; l'imprenditorialità e le pari opportunità).

Nel decennio successivo, la Carta dei diritti fondamentali, proclamata a Nizza nel 2000 e a cui è seguito il pari riconoscimento giuridico dei Trattati europei nel 2009, nel legare il diritto all'istruzione al diritto alla formazione, ha ribadito il diritto di ogni persona «all'istruzione e all'accesso alla formazione

¹⁰⁹ Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, 9 dicembre 1989

¹¹⁰ Roccella M., *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* n. 1/2007, (Vol. 29), pp. 187 ss

¹¹¹ Corti M., *Flessibilità e sicurezza dopo il Jobs Act. La flexicurity italiana nell'ordinamento multilivello*, Giappichelli, 2018, p. 7

professionale e continua».¹¹² In sostanza si ha un riconoscimento di un diritto a struttura composita: diritto all'istruzione e diritto all'accesso alla formazione professionale continua sono volti a dare significato all'importanza dell'apprendimento costante, caratterizzato da un carattere trasversale e diacronico, che interessa tutte le fasi della vita della persona, da quella prodromica alla costituzione del rapporto di lavoro, a quella dell'attuazione del medesimo, fino a racchiudere la fase successiva alla perdita dell'occupazione.¹¹³

Lungo questo percorso di rafforzamento della professionalità nel sistema giuridico multilivello, si inserisce nel 2022 la proposta di decisione del Consiglio dell'Unione europea e del Parlamento europeo di dichiarare il 2023 «Anno europeo delle competenze». L'obiettivo generale di tale ricorrenza è rafforzare la promozione dei concetti e dello sviluppo della riqualificazione e del miglioramento delle competenze, al fine di consolidare la competitività delle imprese nel mercato unico e di favorire appieno il potenziale delle transizioni gemelle digitale e verde in un contesto sociale più equo, inclusivo e giusto. In particolare, si intendono stimolare politiche e investimenti nello sviluppo di competenze utili al mercato del lavoro nell'Unione europea, per affrontare la carenza di manodopera e per una forza lavoro più qualificata in grado di cogliere le opportunità formative e di accrescimento professionale e personale. Un altro tassello a livello europeo che indirettamente incide sulla declinazione della professionalità è il Quadro Europeo delle Qualifiche (*European Qualifications Framework – EQF*). Infatti, con l'obiettivo di promuovere la mobilità transfrontaliera dei cittadini e agevolarne l'apprendimento permanente, tale quadro collega i sistemi di qualificazione di Paesi diversi, fungendo da meccanismo di traduzione utile a rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili tra paesi e sistemi europei.¹¹⁴ All'interno dell'UE. l'impulso è nato con il Consiglio di Lisbona del 23-24 marzo 2000. Le istituzioni europee hanno individuato al tempo nella trasparenza dei titoli e delle qualificazioni un obiettivo imprescindibile per il buon funzionamento di un mercato del lavoro europeo.¹¹⁵ La successiva raccomandazione del 2008 ha individuato, quale requisito indispensabile per la creazione di un quadro europeo delle qualifiche, l'istituzione, in tutti gli Stati membri, di quadri nazionali delle qualifiche, in vista di una loro referenziazione all'interno del sistema dell'Unione europea. Negli anni più recenti, la Raccomandazione

¹¹² Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, 7 dicembre 2000, art. 14, poi successivamente modificata nel 2007

¹¹³ Ciucciavino S, Op. Cit., p. 34

¹¹⁴ Raccomandazione 2008/V 11/01/CE del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, 23 aprile 2008

¹¹⁵ Casano L. V., Quadri nazionali delle qualifiche: la situazione italiana alla luce degli sviluppi europei, in Dir. rel. ind.,3, 2015, p. 565

istitutiva è stata rivista ed aggiornata nel 2017¹¹⁶ con l'obiettivo di renderla più adeguata alle esigenze della realtà odierna e pronta ad affrontare le sfide future, pur mantenendo i principali obiettivi concordati inizialmente per promuovere la trasparenza e la fiducia reciproca nel panorama delle qualifiche nell'Unione europea. Non è casuale che la revisione della Raccomandazione EQF costituisca una delle dieci azioni previste già a partire dal 2016 con la *Skills Agenda*, intesa a migliorare la visibilità delle competenze e del loro fabbisogno e a garantire la qualità e la pertinenza della formazione, nell'ambito del quadro strategico "Europa 2020". Inoltre, l'EQF rappresenta uno degli strumenti posti a supporto della realizzazione dei principi del già richiamato Pilastro europeo dei diritti sociali; in particolare, il primo dei venti principi sancisce il diritto di ogni persona a un'istruzione inclusiva e di qualità al fine di acquisire e mantenere competenze che consentono una partecipazione attiva nella società e a gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro.

Sul piano dei rapporti collettivi, nel giugno 2020, ai sensi dell'art. 155 Tfeue, nel quadro di un preciso impegno nei confronti d'un mercato più inclusivo ed orientato a governare il cambiamento apportato dalle tecnologie digitali impattanti sull'organizzazione produttiva, sulle relazioni di lavoro (individuali e collettive) e conseguentemente sul mercato la parti sociali europee hanno sottoscritto un accordo quadro autonomo in tema di digitalizzazione.

Esaminata la cornice evolutiva del diritto dell'Unione europea, che ha consentito di mettere a fuoco la ricca e variegata polisemia del concetto di professionalità, è necessario operare a livello nazionale un confronto con le norme che sostengono o potenziano i diritti di ciascun lavoratore alla formazione e all'aggiornamento professionale, sia dal punto di vista legislativo sia da quello contrattuale, in particolare sul versante della contrattazione collettiva. Il tema non riguarda tanto il riconoscimento o meno in capo al datore di lavoro di un obbligo di aggiornamento delle competenze professionali del proprio dipendente, rispetto al quale la legislazione ha codificato l'assolvimento del cd. obbligo formativo in caso di mutamento di mansioni, quanto più complessivamente la possibilità di configurare un vero e proprio diritto alla formazione nell'ambito del rapporto di lavoro. Sul punto, da un lato, la giurisprudenza non ha mai riconosciuto l'esistenza di un obbligo formativo a carattere generale in capo al datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro, mentre, dall'altro, in dottrina è stata avvalorata la prospettazione di un obbligo datoriale all'aggiornamento delle competenze professionali del proprio dipendente; o, quanto meno, è stata sostenuta l'ipotesi della professionalità quale oggetto del contratto di lavoro, inteso in termini di «luogo» di espressione della personalità, i cui principi sono desumibili

¹¹⁶ Raccomandazione del Consiglio, del 22 maggio 2017, sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

dalle previsioni costituzionali.

Nell'ordinamento legislativo nazionale, tra i primi più significativi interventi normativi spicca la legge n. 53 del 2000, che ha introdotto i congedi ad «iniziativa del lavoratore» per la formazione e di quelli «nell'interesse dell'impresa» per la formazione continua, suscettibile di immediato impatto sul rapporto di lavoro. Questo testo ha costituito una normativa innovativa, poiché ha riconosciuto il diritto del lavoratore alla formazione “permanente” durante tutto l'arco della vita e la possibilità di fruire di congedi per la formazione. Il termine «formazione continua» in questa accezione è inteso nel suo significato più ampio. L'art. 6 della legge citata stabilisce che i lavoratori, occupati e non occupati, hanno diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali. Si tratta di un diritto generico e a portata generale, alla cui concreta attuazione provvede la contrattazione collettiva di categoria, nazionale e decentrata, nell'individuare il monte-ore da destinare ai congedi, i criteri per l'individuazione dei prestatori di lavoro e le modalità di orario e di retribuzione del percorso di formazione. Questa normativa costituisce un “ponte” con i criteri applicativi definiti dalla contrattazione collettiva. Come già evidenziato in ricerche comparate, la formazione costituisce tradizionalmente il «mezzo di adeguamento della professionalità individuale alla mutazione tecnologica», al cui impulso provvede tanto la legge quanto la contrattazione collettiva nella gestione dei momenti formativi. La contrattazione collettiva nel corso degli anni ha ammesso diverse modalità di loro individuazione e applicazione: dalla mera sospensione parziale dell'attività con riduzione dell'orario giornaliero di lavoro all'utilizzo di permessi e altri istituti contrattuali. Più complessivamente, è emerso l'interesse delle parti sociali, all'interno della contrattazione collettiva, nei confronti della formazione, anche se spesso declinata in maniera frammentata e non sempre attuata in maniera effettiva. La formazione viene valorizzata quale strumento inteso al miglioramento del *know-how* aziendale, con conseguente innalzamento sia del livello di competitività dell'impresa sia della valorizzazione dell'apporto del prestatore di lavoro che acquisisce competenze utili e spendibili sul luogo di lavoro, in chiave perciò di promozione della professionalità. Nell'evoluzione contrattuale che ha caratterizzato tale tematica, le rappresentanze sindacali e datoriali hanno regolato la formazione professionale, riferendosi in genere ai percorsi di formazione continua o di specializzazione utili per migliorare le competenze già in possesso dei prestatori o per svilupparne di nuove.

Sulla professionalità, dopo aver dettagliato l'evoluzione della legislazione su questo tema, tralasciare anche una riflessione rispetto a cosa sia la pratica professionale. La linea di pensiero a cui facciamo riferimento (e sarà anche poi ripreso nel capitolo seguente) è quella di Schon.¹¹⁷ Egli sostiene che, se

¹¹⁷ Schon D. A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1993

pensiamo a chi svolge la pratica professionale come un attore in un contesto organizzativo, l'idea di pratica professionale si intreccia con quella di apprendimento organizzativo. L'apprendimento di un'organizzazione è decretato dagli individui e dipende dall'abilità di questi a fungere da professionisti riflessivi. Le situazioni che caratterizzano l'esercizio della pratica professionale non sono problemi da risolvere ma situazioni problematiche caratterizzate da incertezza, disordine e indeterminatezza. Per Erikson, il caso che si presenta come unico richiede un'arte della pratica che potrebbe essere insegnata se fosse costante e nota, ma essa non è costante. In alcune professioni, la consapevolezza di incertezza, complessità, instabilità, unicità e conflitti di valore ha fatto emergere il pluralismo professionale. Secondo il modello della razionalità tecnica, invece, l'attività professionale consiste nella soluzione strumentale di problemi resa rigorosa dall'applicazione di teorie e tecniche a base scientifica. Moore W.¹¹⁸ afferma che una professione implica l'applicazione di principi generali a problemi specifici, ed è una caratteristica delle società moderne che tali principi generali siano abbondanti e tendenti ad aumentare. Le professioni sono attività lavorative altamente specialistiche e che i due fondamenti primari della specializzazione in una professione sono: il reale campo di conoscenze che lo specialista dichiara di dominare e la tecnica di produzione o di applicazione di conoscenze i cui lo specialista rivendica padronanza. Per essere sistematica la base di conoscenza di una professione deve possedere quattro proprietà essenziali: essere specialistica, solidamente definita, scientifica, standardizzata. Fu la Seconda Guerra mondiale che diede impulso sia al Programma Tecnologico sia all'epistemologia positivista della pratica. Dal punto di vista della Razionalità tecnica, la pratica professionale è un processo di soluzione di problemi. Nella realtà pratica, i problemi non si presentano al professionista come dati essi devono essere costruiti a partire dai materiali di situazioni problematiche che sono sconcertanti, turbative e incerte.¹¹⁹ L'impostazione del problema è condizione necessaria alla sua soluzione. Anche una volta che è stato costruito, però, un problema può fuoriuscire dalle categorie della scienza applicata perché si presenta come unico o instabile. Per risolvere un problema mediante l'applicazione di teorie o tecniche esistenti, un professionista deve essere in grado di applicare quelle categorie ai problemi che caratterizzano la situazione affrontata nella pratica. Vi è il dilemma fra rigore e pertinenza. Schein ritiene che i problemi della pratica professionale continuino ad avere elementi unici e non prevedibili. Una delle caratteristiche del professionista è la sua abilità di prendere una base di conoscenza convergente e convertirla in servizi professionali adatti alle esigenze uniche del sistema del cliente, un processo che richiede capacità riflessive divergenti. Simon ritiene che qualsiasi pratica professionale abbia essenzialmente a che fare con ciò che egli definisce "progettazione", ossia il processo di trasformazione

¹¹⁸ Moore W., *The profession*, Russell Sage Foundation, 1970, p. 56

¹¹⁹ Schon, Op. Cit. p.67

di situazioni esistenti in situazioni preferite. Sia Schein che Glazer che Simon propongono tre approcci differenti ai limiti della Razionalità Tecnica e al connesso dilemma fra rigore e pertinenza. Tutti e tre usano comunque una strategia comune: tentano di colmare il divario fra base scientifica della conoscenza professionale ed esigenze della pratica reale in modo tale da preservare il modello della Razionalità Tecnica. Schein lo fa separando la scienza convergente dalla pratica divergente, relegando la divergenza a una categoria residuale definita capacità divergente. Glazer lo fa attribuendo carattere convergente alle professioni maggiori, che egli approva, e divergente alle professioni minori, che rigetta. Simon fa la stessa cosa proponendo una scienza della progettazione che dipende dalla disponibilità di problemi strumentali ben formulati dai quali partire. Ma invero il modello della Razionalità Tecnica è incompleto e non è in grado di spiegare la competenza pratica in situazioni divergenti.

Nella prassi delle prestazioni spontanee, intuitive, dell'agire quotidiano, ci dimostriamo intelligenti in modo peculiare. Spesso non riusciamo ad esprimere quello che sappiamo. Quando cerchiamo di descriverlo ci sentiamo persi o produciamo descrizioni inadeguate. Il nostro conoscere è normalmente tacito, implicito nei nostri modelli di azione e nella nostra sensibilità per le cose di cui ci occupiamo. Sembra corretto affermare che il nostro conoscere è nella nostra azione. Sia la gente comune, sia i professionisti spesso riflettono su ciò che fanno. Di solito la riflessione sul conoscere nell'azione si accompagna alla riflessione sui materiali in considerazione. Per Vickers, è attraverso queste tacite norme che tutti noi formuliamo i giudizi, gli apprezzamenti qualitativi delle situazioni, dai quali dipende la nostra competenza pratica.

La pratica professionale comprende anche una componente ripetitiva. Un professionista che esercita l'attività pratica è uno specialista che si imbatte più volte in situazioni di un certo tipo. Quando un professionista sperimenta molte varianti di un numero limitato di tipi di caso è capace di praticare la sua pratica professionale. Egli sviluppa un repertorio di immagini, aspettative e tecniche. Impara cosa cercare e come rispondere a ciò che trova. Il suo conoscere nella pratica diventa sempre più tacito, spontaneo e automatico. D'altra arte, la specializzazione può avere effetti negativi. Nell'individuo può portare a un'angusta limitatezza di vedute. Man mano che la pratica diventa routinaria il professionista può perdere occasioni per riflettere su ciò che fa. La riflessione per un professionista può fungere da correttivo rispetto all'eccessivo apprendimento. I professionisti riflettono sul proprio conoscere la pratica. Velocità e durata della riflessione nel corso dell'azione variano in base alla velocità e alla durata delle situazioni che si incontrano nella pratica. La riflessione nel corso dell'azione, per quanto sia un processo straordinario, non è un evento raro. Tuttavia, poiché il professionismo è ancora principalmente identificato con l'*expertise* tecnica, la riflessione nel corso dell'azione non è generalmente accettata. Questo perché per alcuni l'incertezza costituisce una minaccia. È importante accrescere la legittimità della riflessione nel corso dell'azione e incoraggiarne un uso più ampio, profondo e rigoroso. Il

professionista non può sapere, al momento della ristrutturazione, quale sarà la soluzione del problema, né può essere sicuro che il nuovo problema sarà solubile. La valutazione dell'esperimento di ristrutturazione si fonda sul sistema di apprezzamento del professionista.¹²⁰ È nel rapporto con le caratteristiche uniche della situazione problematica che ciascun professionista intraprende l'esperimento di impostazione del problema. Il repertorio di un professionista include il complesso della sua esperienza nella misura in cui egli ne può disporre per comprendere e agire. Quando un professionista cogli il senso di una situazione che percepisce essere unica, la vede come un qualcosa che è già presente nel proprio repertorio. Considera la situazione non consueta, unica, come simile e differente rispetto a quelle consuete. È la capacità di vedere situazioni non consuete come consuete, e di agire nelle prime come abbiamo agito nelle ultime, che consente di mettere in relazione l'esperienza passata con il caso unico. È la capacità di vedere come e agire come che ci consente di avere una sensibilità per i problemi che non si adattano a regole esistenti. La riflessione nel corso dell'azione implica necessariamente l'esperimento. Lo sperimentare consiste nell'agire per vedere dove ci conduce l'azione. Attraverso il vedere come e il fare come si elaborano e verificano nuovi modelli della situazione. Il pensare non necessariamente interferisce con l'agire. A volte in effetti è pericoloso fermarsi a pensare. In prima linea, vi è bisogno di una risposta immediata, senza indugio. Ma non tutte le situazioni della pratica sono così, varia da caso a caso. Si può dedurre dal ragionamento esposto che più un'organizzazione dipende per la propria sopravvivenza dall'innovazione e dall'adattamento a un ambiente mutevole, tanto più essenziale è il suo interesse per l'apprendimento organizzativo.

2.2.2 Il profilo professionale del sindacalista secondo la normativa nazionale

Sono esistite storicamente molteplici figure di sindacalista: l'agitatore, l'apostolo, il tribuno, l'organizzatore, il rivoluzionario, il politico... alcune specie sono scomparse, altre sopravvivono e prosperano. Per comprendere chi è il sindacalista oggi, per delinearne la figura professionale, si procede in primo luogo ad analizzare la normativa che tratta di sindacato.

Importante, a questo fine, è la Legge 20 maggio 1970, n.300, rubricata *Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale, nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento*, anche c.d. Statuto dei lavoratori.¹²¹

La libertà sindacale è trattata nel Titolo II. In particolare, con l'art.19 si disciplina la costituzione delle

¹²⁰ Ibidem, pp. 154 e ss.

¹²¹ Ad oggi, l'ultimo aggiornamento intervenuto sulla legge è del 25 maggio 2022

rappresentanze sindacali aziendali e si legge che le *rappresentanze sindacali aziendali possono essere costituite ad iniziativa dei lavoratori in ogni unità produttiva*. A seguito di un referendum popolare delle associazioni sindacali, si specifica che le rappresentanze possono essere costituite dalle associazioni sindacali che siano firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva.

Il D.P.R. 28 luglio 1995, n. 312 ha disposto (con l'art. 1, comma 2) che l'abrogazione di cui alla lettera a) e l'abrogazione parziale di cui alla lettera b) del presente articolo hanno effetto decorsi sessanta giorni dalla data di pubblicazione del medesimo decreto nella Gazzetta Ufficiale. La Corte Costituzionale, con sentenza 3 - 23 luglio 2013, n. 231 (in G.U. 1a s.s. 31/7/2013, n. 31), ha dichiarato "l'illegittimità costituzionale dell'articolo 19, primo comma, lettera b), della legge 20 maggio 1970, n. 300 (Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento), nella parte in cui non prevede che la rappresentanza sindacale aziendale possa essere costituita anche nell'ambito di associazioni sindacali che, pur non firmatarie dei contratti collettivi applicati nell'unità produttiva, abbiano comunque partecipato alla negoziazione relativa agli stessi contratti quali rappresentanti dei lavoratori dell'azienda". Il titolo III disciplina l'attività sindacale e i parametri per il suo corretto svolgimento. All'art. 23 si legge che i dirigenti delle rappresentanze sindacali aziendali di cui all'articolo 19 hanno diritto, per l'espletamento del loro mandato, a permessi retribuiti. Salvo clausole più favorevoli dei contratti collettivi di lavoro hanno diritto ai permessi di cui al primo comma almeno:

- a) un dirigente per ciascuna rappresentanza sindacale aziendale nelle unità produttive che occupano fino a 200 dipendenti della categoria per cui la stessa è organizzata;
- b) un dirigente ogni 300 o frazione di 300 dipendenti per ciascuna rappresentanza sindacale aziendale nelle unità produttive che occupano fino a 3.000 dipendenti della categoria per cui la stessa è organizzata;
- c) un dirigente ogni 500 o frazione di 500 dipendenti della categoria per cui è organizzata la rappresentanza sindacale aziendale nelle unità produttive di maggiori dimensioni, in aggiunta al numero minimo di cui alla precedente lettera b).

I permessi retribuiti di cui al presente articolo non potranno essere inferiori a otto ore mensili nelle aziende di cui alle lettere b) e c) del comma precedente; nelle aziende di cui alla lettera a) i permessi retribuiti non potranno essere inferiori ad un'ora all'anno per ciascun dipendente. Il lavoratore che intende esercitare il diritto di cui al primo comma deve darne comunicazione scritta al datore di lavoro di regola 24 ore prima, tramite le rappresentanze sindacali aziendali.

Il D.L. 2 marzo 1974, n. 30, convertito con modificazioni dalla L. 16 aprile 1974, n. 114, ha disposto (con l'art. 16-ter) che "I periodi di aspettativa previsti dall'articolo 31 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e i permessi spettanti a norma degli articoli 23 e 32 della stessa legge, sono considerati come periodi di effettivo lavoro ai fini dell'applicazione delle norme sugli assegni familiari di cui al testo unico 30 maggio 1955, n. 797, o della corresponsione di altri trattamenti per i familiari a carico comunque denominati".

All'art.24 si tratta il tema dei permessi non retribuiti e viene disciplinato che i dirigenti sindacali aziendali di cui all'articolo 23 hanno diritto a permessi non retribuiti per la partecipazione a trattative sindacali o a congressi e convegni di natura sindacale, in misura non inferiore a otto giorni all'anno. I lavoratori che intendano esercitare il diritto di cui al comma precedente devono darne comunicazione scritta al datore di lavoro di regola tre giorni prima, tramite le rappresentanze sindacali aziendali.

Il titolo IV si occupa di fornire disposizioni varie e generali. All'art. 30 si trova la disciplina per i permessi dei dirigenti provinciali e nazionali e all'art.31 l'aspettativa dei lavoratori chiamati a funzioni pubbliche elettive o a ricoprire cariche sindacali provinciali e nazionali. In particolare, l'art.31 prevede che i lavoratori che siano eletti membri del Parlamento nazionale o del Parlamento europeo o di assemblee regionali ovvero siano chiamati ad altre funzioni pubbliche elettive possono, a richiesta, essere collocati in aspettativa non retribuita, per tutta la durata del loro mandato. La medesima disposizione si applica ai lavoratori chiamati a ricoprire cariche sindacali provinciali e nazionali.

I periodi di aspettativa di cui ai precedenti commi sono considerati utili, a richiesta dell'interessato, ai fini del riconoscimento del diritto e della determinazione della misura della pensione a carico della assicurazione generale obbligatoria di cui al regio decreto-legge 4 ottobre 1935, n. 1827, e successive modifiche ed integrazioni, nonché a carico di enti, fondi, casse e gestioni per forme obbligatorie di previdenza sostitutive della assicurazione predetta, o che ne comportino comunque l'esonero. Durante i periodi di aspettativa l'interessato, in caso di malattia, conserva il diritto alle prestazioni a carico dei competenti enti preposti alla erogazione delle prestazioni medesime. Le disposizioni di cui al terzo e al quarto comma non si applicano qualora a favore dei lavoratori siano previste forme previdenziali per il trattamento di pensione e per malattia, in relazione all'attività espletata durante il periodo di aspettativa.

Il D.L. 2 marzo 1974, n. 30, convertito con modificazioni dalla L. 16 aprile 1974, n. 114, ha disposto (con l'art. 16-ter) che "I periodi di aspettativa previsti dall'articolo 31 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e i permessi spettanti a norma degli articoli 23 e 32 della stessa legge, sono considerati come periodi di effettivo lavoro ai fini dell'applicazione delle norme sugli assegni familiari di cui al testo unico 30 maggio 1955, n. 797, o della corresponsione di altri trattamenti per i familiari a carico comunque

denominati". La L. 23 dicembre 1994, n. 724 ha disposto (con l'art. 22, comma 39) che "La normativa prevista dall'articolo 31 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni, si interpreta autenticamente nel senso della sua applicabilità ai dipendenti pubblici eletti nel Parlamento nazionale, nel Parlamento europeo e nei consigli regionali".

Da quanto possiamo leggere sopra, si deduce che il sindacalista che svolge attività sindacale a tempo pieno, pur restando dipendente dell'azienda di provenienza, opera per il sindacato mediante un'aspettativa che sospende lo svolgimento delle sue mansioni ordinarie. L'aspettativa può essere retribuita oppure non retribuita.

2.2.3 Gli aspetti qualitativi del profilo professionale del sindacalista

Per quanto riguarda gli aspetti relativi a mansioni, competenze e capacità si rimanda al paragrafo dedicato. Ci si concentra ora su quelli che sono agli aspetti qualitativi che caratterizzano il profilo del sindacalista, procedendo con un'analisi di alcune ricerche svolta da due dei sindacati confederali: Cgil e Cisl. Per Cgil si prende a riferimento la ricerca *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale. Una ricerca nelle camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona*¹²² e per la Cisl *Un sindacato che cambia. Una ricerca-azione nel settore dell'edilizia*.¹²³

Per prima cosa, va riconosciuto che il lavoro del sindacalista è sicuramente atipico e forse probabilmente non è un lavoro se lo si guarda con occhi produttivi.¹²⁴ Il Regolamento di funzionamento della Confederazione Generale Italiana del Lavoro (Cgil, 2010), infatti, ci fornisce delle prime indicazioni intorno alla figura del dirigente sindacale: si parla di una funzione non assimilabile a un rapporto di lavoro, della peculiarità di questo rapporto, della sua natura eminentemente politica, della sua temporaneità. Ne evinciamo che è un rapporto a tempo determinato e che, forse, più che un lavoro è una funzione politica.¹²⁵

La ricerca di Cerri e Soli distingue gli operatori politici dal personale tecnico amministrativo e chi

¹²² Cerri M., Soli V., *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse, 2009

¹²³ Brenna S., Lizzola I., Scotti R., *Un sindacato che cambia. Una ricerca azione nel settore dell'edilizia*, Franco Angeli, 2013

¹²⁴ Antoniazzi S., *Il sindacalista*, Edizioni Lavoro, 1987

¹²⁵ Chiusso C., *Il sindacato oltre le competenze*, Formazione & Insegnamento XII – 4 – 2014, p. 195-206

opera nei servizi. In questa sede, si prenderà in considerazione esclusivamente il sindacalista politico, pur sapendo l'importanza che anche il sindacalista tecnico ha nell'organizzazione. La scelta è in riferimento all'oggetto di analisi del presente lavoro, in quanto come protagonista vi è una federazione di categoria. Il lavoro preso in considerazione si avvia dalle seguenti domande: Che mestiere è quello del sindacalista? Quanto di creatività e indipendenza artigianale conserva? Quali valori lo animano? Come si situa nell'immaginario dei singoli e nelle rappresentazioni collettive? Domande che sono altresì utili per il nostro ragionamento.

La prima risposta che cerca di fornire la ricerca si basa sull'assunto che il sindacalista sia un artigiano sociale con compiti di rappresentanza e di tutela/promozione se sa ascoltare le voci, annusare gli umori della società che lo ospita, se sa osservare i volti che incontra e se sa tenere fresche, aggiornate, sensibili le competenze che distinguono il suo mestiere e che gli attribuiscono reputazione sociale. I mutamenti in corso dei modi di produzione, delle culture sociali e degli assetti istituzionali, hanno reso e rendono i criteri di valutazione del sindacalista più incerti: il riconoscimento sociale dell'attività di questa figura rischia di restare sospeso tra l'accrescimento diffidenza per uno specifico professionale tradizionale e il riconoscimento di competenze moderne e preziose (gestione relazioni e conflitto, capacità di sintesi in sistemi complessi, forme di integrazione sociale...) che però vengono accreditate con una certa fatica al sindacalista.

Proprio a fronte dei cambiamenti in atto che hanno investito il mondo del lavoro, si riconosce che l'opera del sindacalista ha bisogno d'innovazione e, quindi, di una maggiore dotazione di risorse professionali acquisibili con diversi canali di formazione. A determinare le competenze necessarie al nuovo sindacalista concorrono sia fattori esterni che interni. I fattori esterni sono i nuovi bisogni che i lavoratori sperimentano e ai quali cercano soddisfazione rivolgendosi al sindacato. Dall'interno, invece, abbiamo le aspettative e le autorappresentazioni che i sindacalisti fanno di se stessi e del proprio lavoro. Lavoro che costituisce un ambito rilevante della vita delle persone, in quanto esse ne definiscono il significato stesso e vi proiettano costruzioni di senso, e ancora di più nel caso del sindacalista: infatti, un'ulteriore pluralità di dimensioni diventano ancora più rilevanti nel contesto sindacale, in cui tradizionalmente termini come appartenenza, comunità e rappresentanza sono indissolubili dell'agire e contribuiscono alla definizione sociale del lavoro. L'analisi di Cgil considera il lavoro nel sindacato come costituito da differenti dimensioni, esterne ed interne:

- Dimensione sociale: riguarda il ruolo del sindacato nell'ambito produttivo, controparte nelle relazioni industriali, conoscitore dei processi ed interprete delle dinamiche sociali.
- Dimensione politica: intesa come ruolo generale svolto dal sindacato nel contesto nazionale economico e politico o provinciale.

- Dimensione organizzativa: comprende i valori e le finalità dell'azione organizzativa, la distribuzione del potere intra-organizzativo tra le varie strutture, le comunicazioni orizzontali e verticali, la mobilità dei ruoli, la flessibilità, la divisione dei lavori, i processi selettivi e formativi dei membri dell'organizzazione ecc.
- Costruzione simbolica del sé lavorativo: include i processi di riflessione di chi appartiene lavora e si occupa di sindacato.

Il concetto di rappresentanza del lavoro evoca un processo dinamico all'interno del quale interagiscono auto-percezioni razionali delle proprie condizioni lavorative e complessi vissuti emotivi che tendono a costruire effettivamente il sé lavorativo attraverso riferimenti simbolici all'immaginario sociale e alla propria storia personale. Interessante è che tutti gli intervistati della ricerca hanno avuto difficoltà a riconoscere la propria attività come lavoro.

Il mestiere sindacale, infatti, emerge dall'indagine come il luogo dove trascendenza e valori trovano una sintesi virtuosa, coniugando alla specificità, pratica e simbolica, dei saperi. Il concetto di mestiere evoca il pieno possesso della materia e degli strumenti specifici di intervento. Rinvia alle competenze pratiche, determinate dall'elaborazione delle esperienze e della ricorrenza del fare.

Queste suggestioni ci consegnano una rappresentazione del mestiere come condizione artigianale, costruzione di prototipi che conservano la forma del produttore; in questo senso la dimensione competente e autonoma del mestiere non può che comportare una condizione tendenzialmente solitaria. Manghi sottolinea come il mestiere del sindacalista sia basato in maniera consistente su una dimensione immateriale che utilizza la parola e il simbolo come una propria specifica scatola degli attrezzi. Le competenze sindacalista sono molteplici e rinviano non solo a conoscenze formalizzabili o tacite, acquistabili attraverso le esperienze, i processi di imitazione e apprendistato organizzativo, la formazione istituzionale o individuale, ma anche a competenze relazionali, mediatori negoziali, solo parzialmente acquistabili attraverso processi cognitivi di trasmissione formale. Sono riconducibili a caratteristiche personali e professionali che hanno a che fare con la capacità emotiva dell'ascolto, del dialogo, della comprensione empatica, della seduzione carismatica.

Non secondario è l'aspetto motivazionale che guida l'operatività del sindacalista. Le motivazioni che alimentano l'agire quotidiano sindacale, secondo i sindacalisti del campione, sono: lo svolgere un lavoro socialmente utile, il fatto che sia un lavoro di relazione sociale, il far parte di un'organizzazione importante, l'autonomia e la gratificazione che ne deriva. Le attività che costituiscono maggiore fonte di soddisfazione sono l'organizzazione dei lavoratori e la contrattazione. Apprezzate anche le attività di studio, analisi e progettazione. La consulenza individuale è leggermente meno apprezzata.

Significativamente più bassa la soddisfazione legata alle attività istituzionali interne ed esterne caratterizzate da rituali formali. A produrre soddisfazione anche gli aspetti intrinseci del lavoro sindacale (autonomia e contenuti), i riconoscimenti del proprio impegno attraverso la stima dei lavoratori e dei colleghi e più il generale il riconoscimento sociale connesso al mestiere sindacale è la gratificazione personale connessa all'esercizio del ruolo.

L'aspetto dell'autonomia è l'elemento specifico della condizione lavorativa sindacale che nei questionari ha ricevuto i più elevati consensi come fattore di soddisfazione lavorativa. Tanto più il compito è complesso e indeterminato tanto più l'organismo si trova a dover affidare quote di discrezionalità e autonomia a coloro che lavorano. E non possiamo dubitare che il compito lavorativo di un sindacalista sia particolarmente complesso e indeterminato, attraversato da consistenti dilemmi che interrogano sul senso del fare sua e modalità di esercizio del ruolo. L'autonomia, però, può anche generare sentimenti negativi come solitudine, sovraccarico emotivo. È importante che insieme ad essa vi sia un'assunzione di una responsabilità condivisa al fine di contrastare i sentimenti di abbandono: l'inevitabile autonomia e discrezionalità operativa del sindacalista deve, quindi, trovare un contenimento rappresentato dall'interesse generale dell'organizzazione.

Un altro aspetto importante emerso dall'indagine come caratteristica del lavoro sindacale è quello che lo identifica come un luogo di inevitabile densità relazionale, in ragione della struttura immateriale del suo compito e delle caratteristiche stesse della pratica sindacale articolata su uno scambio continuo, linguistico, affettivo, conflittuale, di pensiero tra le persone.

Il lavoro sindacale è intrinsecamente costituito dalla gestione di relazioni, elaborazione di informazioni spesso incomplete e complesse, accoglienza ed elaborazione di vissuti individuali e collettivi spesso drammatici. In questo contesto la valorizzazione delle capacità comunicative, relazionali ed emotive, in qualche maniera preprofessionali, attinenti cioè alla struttura della persona e non solo alle *skills* acquistabili con percorsi formativi, diventa risorsa strategica per il singolo sindacalista e per l'organizzazione nel suo complesso. I rapporti dei sindacalisti non si fermano all'interno dell'organizzazione. Molteplici sono anche le relazioni con l'esterno: politici, intellettuali, amministratori pubblici, giornalisti ecc...Questo aspetto offre una forte occasione di crescita personale.

Nel sindacato la dimensione professionale è intimamente connessa a sentimenti di partecipazione e identificazione comunitaria. Perciò la chiave di lettura più adatta a cogliere le logiche sottostanti alla determinazione dei processi professionali sembra essere quella offerta dal concetto di "comunità di pratiche". Si tratta di un approccio efficace per analizzare i comportamenti lavorativi nei diversi contesti organizzativi, dando ragione alle logiche degli attori, della stabilità di alcuni criteri di azione, delle forze che consentono l'innovazione. Come nelle comunità di pratiche, al di là degli aspetti formali, i

sindacalisti agiscono guidati da sentimenti di identità, condividono spontaneamente le regole, possiedono strumenti e linguaggi che hanno proprie specificità, sviluppano l'apprendimento dei compiti in base alle esigenze del contesto, delimitano in maniera concentrata i confini, ecc. Leggere la situazione sindacale nell'ottica di comunità di pratiche consente di guardare alle strategie organizzative come a modelli di risposta strategici, che operano una selezione delle spinte esterne, inseriscono le strategie all'interno di processi evolutivi compatibili. Idee, valori, saghe e storie, miti e leggende non hanno solo funzione espressiva di accreditamento esterno dell'organizzazione, ma assolvono anche il compito strategico di presiedere agli scambi affettivi e sociali interni, di creare dei contesti all'interno dei quali i membri possano riconoscersi come appartenenti a una comunità, esito di una storia condivisa ed espressione di un'indispensabile funzione sociale. In questo senso il rito e il cerimoniale organizzativo hanno funzione di assicurare la persistenza e la memoria della storia organizzativa e dei suoi linguaggi e di accompagnare i cambiamenti interni dentro un contesto di significazione collettiva.

Proprio per l'interdipendenza che caratterizza l'organizzazione sindacale e l'operato del sindacalista si deve supporre che la qualità dell'azione non dipenda solo dalle risorse del soggetto, ma risenta delle condizioni che contraddistinguono l'operatività della struttura. I processi che organizzano le attività quotidiane forniscono molti spunti per riflettere su questa interdipendenza, aiutandoci a delineare in modo più dinamico e realistico i comportamenti effettivi dei sindacalisti in azione. Nel caso dell'organizzazione sindacale, in considerazione della specifica complessità del compito di lavoro, le tecnologie in uso risultano scarsamente standardizzazione, codificazione, trasmissibili meccanicamente. Il compito del sindacalista è la creazione di consenso e di adesione all'organizzazione, la costituzione di aggregazioni collettive, la messa in atto di processi conflittuali, la produzione simbolica, l'attività mediatori e negoziale, le pratiche relazionali e comunicative. In questo contesto, i saperi, le consuetudini, gli strumenti produttivi sono prevalentemente taciti, costruiti socialmente e solo marginalmente riconducibili a procedure codificate. Questo comporta che, così come viene riportato, esista una difficoltà della figura di ordinare il proprio lavoro. Una parte importante della sua giornata è, infatti, vincolata da richieste dall'andamento non prevedibile e irregolare. Nel caso delle tipiche attività contrattuali, si può ritenere che possano in qualche misura essere programmate, ma anch'esse seguono dinamiche cui il sindacalista deve adattarsi con poche possibilità di pianificarne l'andamento.

Uno dei processi più critici per la qualità dell'azione sindacale rimanda alla gestione delle informazioni. Per quanto importante, lo scambio interno non può soddisfare tutte le necessità informative. Il lavoro di raccolta comporta conoscenze relative alle fonti competenze nel loro utilizzo, compreso l'accesso ai materiali meno facilmente reperibili. Si rileva che normalmente l'attività di ricerca delle informazioni impegna in prima persona il sindacalista, pur se ha un certo peso il ricorso al contributo dei colleghi o alla categoria di appartenenza, mentre decisamente più rara è la possibilità che le informazioni rilevanti

siano offerte da altre categorie o dal livello confederale. Compito principale tra quelli del sindacato è quello di sostenere, promuovere, creare le condizioni perché la base e i delegati possano avere le informazioni e la formazione necessarie per esprimersi, per organizzarsi, per contare.

Sempre secondo la ricerca di Cerri e Soli, per fissare i primi fattori rilevanti nel definire il profilo professionale del sindacalista, si deve segnalare l'effetto di processi di preparazione un po' eclettici, che per di più si differenziano senza una ragione precisa: anche all'interno della stessa struttura alcuni riescono a fruire di una preparazione programmata ed altri vengono portati ad operare direttamente sul campo. I saperi e le conoscenze dei sindacalisti attingono a molte fonti e sono frutto di percorsi personali, di forme di apprendimento collettivo, di assunzione di conoscenze sedimentarie nel contesto organizzativo. Nel sindacato, più che in altre organizzazioni molti dei saperi posseduti sono il risultato delle pratiche connesse al compito, così come il processo di cambiamento tende a strutturarli grazie alla partecipazione, diretta e indiretta ad esperienze condivise. Nello sviluppo concreto dell'attività sindacale la formazione di specifiche competenze dipende normalmente da processi che assumono un rilievo significativo rispetto ai quali le capacità soggettive possono venire rinforzate dalla routine cognitive dell'organizzazione. È inevitabile che il disegno organizzativo determini una distribuzione degli incarichi differenziata, per cui si deve ritenere che anche la formazione per via esperienziale non offra a tutti i sindacalisti le stesse opportunità di apprendimento. Per quanto la base di conoscenze più comune sia quella che deriva dell'accumulo di esperienza, gli esiti possono essere influenzati dallo stile di lavoro della struttura, dalla cura che si riserva allo sviluppo professionale dei membri, dalla qualità dell'azione sul territorio.

Il ruolo attribuito all'esperienza fa sì che il bagaglio di ognuno possa dipendere dalla collocazione funzionale, dal grado di accesso alle informazioni consentito dal ruolo, dalla ricchezza del contesto operativo in cui si opera ecc.

Nell'ambito sindacale il processo valutativo è particolarmente complesso. Certamente l'impegno che il sindacalista mette nel suo lavoro è abbastanza percepibile, così come la sua capacità di stabilire buone relazioni con i lavoratori. Forse minore certezza propone il raggiungimento degli obiettivi, per la difficoltà di definirli in sede preventiva. Quali siano gli elementi obiettivi che consentono di giudicare la performance efficace, e i suoi esiti soddisfacenti, non è formalmente evidente, ma si rimanda implicitamente ad una serie di ragioni e criteri, difficili da formalizzare, che l'organizzazione assume come condivisi. Con queste premesse, è significativo che l'altro criterio rilevante ai fini della valutazione riguardi l'impegno personale e la dedizione all'organizzazione, che si pone in palese contraddizione con il criterio dei risultati ottenuti. Malgrado la loro dichiarata centralità, invece, le capacità gestionali e relazionali non assumono un rilievo decisivo ai fini della valutazione professionale, nonostante siano essenziali per il raggiungimento degli obiettivi. Da tener conto, però, che il venir meno di sentimenti

positivi intorno al sé è indice che qualcosa non va: è una costante dei mestieri sociali. L'operatore sa che fiducia e gratitudine non sono il prezzo di un favore ma un premio per il semplice impegno, per il fatto elementare che ti sei lì con il loro problema, comunque vada a finire.

Si deve almeno ritenere positivo che il riconoscimento in base all'appartenenza di area o componente, comunque dichiarata, risulti modesto, pur se esso pesa più della capacità di innovazione. Il modello organizzativo del sindacato non prevede il ricorso a premi o sanzioni collegati alle prestazioni. Ciò non deriva da un'impossibilità formale, quanto piuttosto da un rifiuto di altra natura, giacché i valori che guidano l'azione sindacale sono ritenuti incompatibili con un riconoscimento del lavoro di tipo strumentale.

Anche la ricerca di Brenna, Lizzola e Scotti sottolinea come i cambiamenti in atto richiedano un sindacato (e quindi dei sindacalisti) capace di innovarsi ed essere antenne di una socialità attenta alla vulnerabilità. Ed è proprio con la vulnerabilità che si incontrano i sindacalisti: una vulnerabilità che chiede di essere accolta, anche quando ci si sente impotenti e senza le soluzioni adeguate. I sindacalisti coinvolti nella ricerca segnalano quattro fatiche che si trovano ad affrontare nella loro operatività: il tempo che non basta mai; l'ansia nel dare le risposte più adeguate possibili; la difficoltà di fare rete interna nonostante la consapevolezza della sua strategicità; il bisogno di un grande lavoro di crescita personale. A volte, la corsa alla ricerca del tempo porta al rischio di fare tanto per fare, perdendo il senso di ciò che si fa.

Ai sindacalisti oggi sono richieste molteplici attività, molte più rispetto al sindacalista del secolo scorso, e l'aspettativa di qualità è molto elevata per ognuna di esse. Il ruolo del sindacalista è quello di intervento sulle cause dei problemi, siano esse economiche, culturali, sociali o politiche. La responsabilità che ne deriva da luogo anche a una posizione di privilegio: il sindacalista può mettersi a disposizione nell'aiutare, traducendo in risposte i bisogni interni ed esterni al sindacato. Dall'altro lato, l'operatore vive in un contesto da un lato di solitudine e mancanza di riferimenti, dall'altro di forte caricamento di senso di responsabilità dovuto alla drammaticità e all'impatto emotivo delle esperienze riscontrate. Se l'autonomia è tra le aspirazioni più diffuse nel mondo del lavoro, è indubbio che essa comporta un carico d'ansia, accentua il rischio, può dare una sgradevole sensazione di solitudine (come visto anche nella ricerca analizzata precedentemente).

Il lavoro sindacale comporta un impegno quotidiano faticoso, fatto di piccoli e infiniti gesti di attenzione, cura e tutela dei lavoratori, fatto di recapiti, telefonate a tutte le ore, di stanchezza, di pazienza che vuole ascoltare, proprio adesso, il problema del lavoratore, dello spazio per comprendere quella norma, quel documento, quel contratto, nel fissare una nuova assemblea, nel percorrere molti chilometri al giorno. I sindacalisti ci sono per diverse cose: con le sedi aperte, i recapiti le assistenze, il

fermarsi ad ascoltare, trovare soluzioni per i singoli o per l'azienda. Ma anche per aiutare qualcuno ad uscire dai guai, combattere perché venga riaperta una pratica di ricongiungimento familiare, per far ottenere un infortunio. Per creare collaborazioni con associazioni territoriali, con scuole e università, per far crescere i delegati. Molto spesso il tempo di lavoro sborda nel tempo privato, rendendo impegnativo il *work-life balance*.

Non secondario, il tema della cura: il lavorare con e tra le persone richiede di saper pensare in termini di accompagnamento al cambiamento attraverso processi quasi biologici (cura, attenzione, rispetto dei tempi) e non meccanico, dove la presa in cura non è tanto un dovere morale ma una vera e propria strategia di stile organizzativo. Importante è la competenza comunicativa e serve una forte sensibilità e progettualità di natura sociale. Si è riconosciuti per la cura e l'attenzione che si mette in gioco nell'incontro con i lavoratori. Ciò non significa che sia in grado di risolvere tutti i problemi, ma che è disponibile ad interessarsene. Non importa se la questione non riguarda la tua categoria, il tuo livello gerarchico o la tua località: non puoi rimandare ad altri. Lì in quel momento c'è soltanto lui e sente che la cosa lo riguarda. L'altro sa che "devi" ascoltare e rispondere a prescindere dalla tua capacità di trovare una soluzione. Questo aspetto del sindacalismo quotidiano è poco valutato eppure la sua esistenza rappresenta il sintomo principale per valutare la vitalità dell'esperienza. Quando il sindacalista si nega all'altro sta cessando di fare sindacato. Ciò che permette tutto questo, secondo i sindacalisti persi in esame, è la passione: essa è la ragione che sta alla base del proprio comportamento e aiuta ad affrontare le fatiche con consapevolezza. Si ha bisogno di: motivazione profonda, fiducia nella possibilità di cambiamento, orgoglio di appartenere a una storia più grande.

Lo strumento principe del sindacalista è stato fin dall'inizio la parola, la quale è servita per intraprendere percorsi di emancipazione e riscatto civile. La parola ha anche un significato morale, in quanto con la parola può perseguire e favorire il bene. Occorre curare in modo particolare le comunicazioni e la prossimità nell'organizzazione, con un'attenzione particolare a incontrare e ascoltare con continuità i delegati, in luoghi tradizionali e sperimentando modalità nuove. Come sindacato si ha la responsabilità di educare e educarci a pensieri e pratiche nuove, di essere laboratorio di convivenza interculturale, palestra di accoglienza. Si sente l'esigenza di un sindacato che possa promuovere comunità, essere uno strumento di emancipazione personale e sociale che accompagni, sostenga, risponda ai bisogni delle persone. È fondamentale ricordare che tra le funzioni vitali dell'organizzazione sindacale c'è quella di diffondersi e riprodursi. L'adesione dei militanti e degli operatori a questo compito è forte e istintiva in tutta la fase che vede lo sforzo per costruirsi ed esistere. È essenziale impegnarsi a costruire legami di gruppo. Il sindacalista diventa un operatore che promuove, segue, assiste la vita dei gruppi, che individua *leadership* di base dotate di linguaggio associativo. La soddisfazione del tesseramento deriva da un percorso di relazione che si sente nella firma di un mandato di fiducia. Ci sono casi in cui il sindacalista

non ha gli strumenti utili a risolvere il problema, ma può prendere incarico la persona e il suo bisogno, accompagnarla, attivare una rete di protezione.

Per Manghi¹²⁶, lo spettro che grava sul lavoro sindacale è quello della *routine*. Una giornata di propaganda, l'organizzazione di uno sciopero o di una manifestazione dall'esito incerto, la stesura di un volantino, la riunione con i militanti fuori orario di lavoro erano tutte operazioni a cui dedicare massima attenzione. Quando il sindacalismo è diventato una presenza riconosciuta e legittima la faccenda si è complicata. Molte azioni eccezionali e rischiose si trasformano in eventi ordinari a modesta implicazione emotiva. Anche la dimensione strategica cambia, si è fatta meno aggressiva. L'automatismo rischia di prendere il sopravvento. Nelle giornate dell'operatore sindacale può verificarsi un certo appiattimento che fa piombare la sequenza dei lavori da compiere in un indistinto susseguirsi di adempimenti. Si può certamente uscire da uno stato di distrazione che impedisce agli occhi di scorgere quanto di vitale e degno è racchiuso nelle faccende sindacali quotidiane. Di qui, l'impulso a perfezionare lo *standard*. La valorizzazione delle competenze utilizzate ogni giorno ravviva e non si oppone all'immaginazione strategica, anzi la colloca nelle opere piuttosto che relegarla in dichiarazioni ripetitive e incerte.

Il *leader* sindacale è democraticamente eletto e deve rispondere necessariamente a logiche organizzative consolidate. Mentre con la mano destra disegna prospettive grandiose, con la sinistra deve curare le gratificazioni ordinarie dell'apparato, sorvegliare i sistemi di fedeltà, premiare e punire del tutto indipendentemente dalla coerenza con le mete indicate.

Dare uno sguardo al sindacalista di tutti i giorni è interessante. Le ore del lavoro sindacale, esaminate attraverso l'agenda, circolando per le sedi o partecipando a riunioni, sono di un colore piuttosto grigiastro. Si trovano tanti tempi morti, parentesi, sfasamenti, eppure non sono quasi mai ore d'ozio o di fuga dal ruolo. Anzi possiamo dire che il sindacalista, un po' meno del politico, resta in ruolo per una fascia oraria parecchio più alta di tanti altri lavoratori. Il suo tempo libero è comunque caratterizzato dal pensiero del lavoro. Il problema non è tanto l'orario ma il contenuto dell'agire. In pratica è perennemente disponibile alle richieste che gli vengono rivolte dagli associati, da lavoratori non iscritti, da colleghi, da controparti e da istituzioni. A volte si percepisce un senso di inconcludenza nel correre da una sede all'altra, da un organismo all'altro, ma è sopportabile in funzione del fatto che lo si vive in un mestiere che si definisce storicamente per un'altra significatività ideale, che presuppone una missione etica da assolvere. Anche secondo ciò che scrive Antoniazzi S.¹²⁷, notiamo che il sindacalista è sempre preso: vorrebbe ascoltare più con comodo ma più spesso si deve correre via a una riunione, ringraziare in cuor

¹²⁶ Manghi B., *Interno sindacale*, Edizioni Lavoro, 1996

¹²⁷ Antoniazzi S., *Il sindacalista*, Edizioni Lavoro, 1987

proprio chi non fa perdere tempo, stringere e guardare al risultato senza tante finzze e attenzioni. Sempre lo stesso autore sostiene che spesso fare il sindacalista appare un lavoro impossibile. Al sindacalista vengono rovesciate addosso richieste di ogni genere, che chiedono decisioni che sono tecniche, politiche, operative e generalmente da assumere subito. Gli vengono attribuiti poteri sproporzionati in ogni campo. Su molti problemi non solo è difficile avere un potere decisionale, ma anche essere in grado di esprimere un'elaborazione autonoma, un pensiero che in qualche modo possa rappresentare la parte dei lavoratori. Se per lungo tempo il sindacalista, dal delegato al dirigente, è stato partecipe e attore del più grande movimento di socialità della nostra epoca, confermandosi come espressione degli umili, il luogo e lo strumento della loro emancipazione, oggi una questione prioritaria, tanto per la società che per il movimento sindacale, è oggi quella del senso. Le politiche sindacali possono venire dopo. Prima viene l'identità, i valori delle persone che sono nel sindacato, lo pensano, lo vivono, lo fanno e lo credono.

2.2.4 Il sindacalista della Cisl

Il 30 aprile 1950, Giulio Pastore in occasione del suo discorso all'assemblea costitutiva della Cisl al teatro Adriano di Roma, ammoniva i quadri che stavano dando vita alla confederazione, ricordando loro che fare il sindacalista della Cisl non sarebbe stato facile, ma sarebbe stata una sfida ambiziosa di formazione, sacrificio, innovazione, opera di convincimento nei confronti di chi, tra i lavoratori e le lavoratrici, preferiva rimanere, fuori dal sindacato, in particolare dal sindacato libero.

Nell'ottobre dello stesso anno, alla prima assemblea organizzativa di Rimini, Pastore ammoniva: “noi non abbiamo inteso né intendiamo costituire un'istituzione che fondi le sue premesse ed abbia obiettivi di natura esclusivamente economica: noi intendiamo il sindacato anche come scuola sul piano morale, sul piano spirituale”. La Cisl, nel momento stesso della sua nascita, poneva in forma esplicita la questione identitaria del rapporto tra etica e sindacato.

L'articolo 2 dello statuto della Cisl, infatti, è uno dei fondamenti etici, morali, spirituali oltre che politici del nostro essere sindacalisti e sindacato.¹²⁸

¹²⁸ Art.2 comma 1. Centrale, nella concezione della Cisl, sarà il concetto di “persona”, alla quale vengono dedicati due passaggi iniziali: la personalità umana si svolge attraverso l'appartenenza a una serie organica di comunità sociali; Al rispetto delle esigenze della persona devono ordinarsi società e stato.

Art. 2 comma 2. L'articolo prosegue indicando gli obiettivi essenziali della confederazione. Risulta fondamentale il nesso di causalità, ovvero il rapporto di dipendenza tra gli scopi principali: solidarietà, giustizia sociale, pace.

C'è chi ha detto che fare la Cisl è un intreccio tra “mestiere” e “missione”. Sempre a Rimini Pastore concludeva:” Vi è anche un problema di nostro comportamento personale. E sono sicuro che anche voi siete d'accordo nell'auspicare che onestà, rettitudine, laboriosità, disinteresse sono tutte virtù di cui noi dovremmo essere in possesso”.¹²⁹ Si apre così questo paragrafo dedicato alla figura professionale del sindacalista nella Cisl, perché chi scrive ritiene importante sottolineare come la dimensione valoriale possa influire sulla modalità di operare e svolgere l'attività sindacale. Infatti, porre al centro dell'analisi organizzativa anche le motivazioni degli individui nelle organizzazioni serve per comprendere il loro funzionamento¹³⁰, in quanto le stesse sono influenzate dall'operato dei soggetti che vi partecipano e queste appaiono come sistemi naturali, organismi di cui gli individui costituiscono le parti. È la cooperazione orientata da uno scopo comune che costituisce in tale modello il fondamento dell'organizzazione; quest'ultima trascende le singolarità presenti in essa proprio grazie al valore aggiunto che la cooperazione tra individui offre al raggiungimento delle finalità previste.

Art.2 comma 3. L'uomo non è unidimensionale, non appartiene in via esclusiva all'ordine materiale, quasi la sua natura potesse integralmente essere ricondotta a quella di produttore/consumatore. Per questo la Cisl ritiene che le condizioni dell'economia debbano permettere lo sviluppo delle personalità attraverso le soddisfazioni dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali. A tali bisogni è necessario assicurare la giusta soddisfazione, ma secondo una gerarchia precisa, secondo il seguente ordine: individuale, familiare e sociale.

Art. 2 comma4. Il patto prosegue con la constatazione che le condizioni attuali del sistema economico non permettono la realizzazione dello sviluppo della persona umana secondo i criteri appena descritti. Si rende quindi necessaria una loro trasformazione. L'obiettivo è quello di assicurare: un impiego migliore delle forze produttrici; una ripartizione più equa dei frutti della produzione.

Per realizzare la trasformazione sociale nel senso auspicato, occorre procedere internamente, attivando i seguenti fattori abilitanti:

- Partecipazione dei lavoratori: alla gestione dell'unità produttiva; alla proprietà dei mezzi di produzione; alla programmazione dell'attività economica;
- Riforme radicali: per l'utilizzazione di tutte le risorse del paese; per l'interesse della collettività.
- Art. 2 comma 5. La Cisl afferma chiaramente di voler perseguire tali obiettivi: con un'azione libera e nell'ambito del sistema democratico. Il sindacato si distingue dal partito per: natura, finalità, metodo d'azione.

Art. 2 comma 6. Si afferma che l'accoglimento del sindacato democratico e della sua azione nel seno della società civile organizzata determina una crescente e inderogabile esigenza strutturale della stessa; costituisce una garanzia e una difesa dell'ordine democratico. La Cisl sottolinea la sua autentica autonomia.

¹²⁹ Fondazione Tarantelli, *La dimensione dei valori: la concezione Cisl e l'esercizio del ruolo dirigente*, Working Paper n.5/2017, Edizioni Lavoro

¹³⁰ Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1970

Importante, a questo fine, anche il richiamo al Codice etico della Cisl, nel quale, al punto 1. Finalità e valori, si legge che “La Cisl si richiama e si ispira, nella sua azione, a valori che pongono al centro della sua azione la centralità della persona, per realizzare la solidarietà e la giustizia sociale. Così come la Cisl è impegnata a realizzare le condizioni di uno sviluppo economico che permetta lo sviluppo della personalità umana attraverso la giusta soddisfazione dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, familiari e sociali. La difesa e rappresentanza degli interessi dei/delle lavoratori/trici, per la Cisl si esplicano attraverso il principio della supremazia del lavoro sul capitale, del privilegio della via negoziale su quella legislativa per la regolazione dei rapporti tra i/le lavoratori/trici e i datori di lavoro, nell'adesione libera e spontanea dei lavoratori alla Cisl, nel pluralismo e democrazia interna all'Organizzazione. I valori di riferimento della Cisl nello svolgimento della sua azione sindacale sono:

- la solidarietà, tra persone, gruppi o posizioni sociali diverse;
- il rispetto e la valorizzazione delle diversità culturali, etniche, religiose, in una prospettiva di società multiculturale e multiethnica;
- la mutualità, modalità che attraverso l'unione delle forze e lo scambio solidaristico consente di raggiungere obiettivi comuni;
- la legalità, che garantisce parità di condizione per l'insieme dei soggetti impegnati nei settori di riferimento e più in generale nella società”

Al punto 4, inoltre, riporta il patto di corresponsabilità tra il dirigente sindacale e l'associazione sindacale. Il patto si declina in sedici punti, che sono i seguenti:

- Il dirigente sindacale deve esercitare la propria attività in condizioni di autonomia e di indipendenza dalle controparti, dai Partiti e dai Governi avendo ad esclusivo riferimento l'interesse dei/delle lavoratori/trici e del mondo del lavoro;
- non acquisisce, nello svolgimento della propria attività sindacale, uno *"status"* ma l'esclusiva consapevolezza del sindacalismo come una delle massime espressioni di servizio civile di prossimità ai luoghi di lavoro e alle comunità locali;
- deve avere piena consapevolezza della "temporaneità" del proprio incarico sindacale;
- deve favorire il ricambio generazionale dentro l'Organizzazione;
- deve promuovere la partecipazione degli/delle iscritti/e alla vita dell'Organizzazione ed alla composizione dei gruppi dirigenti nel rispetto delle norme del Regolamento di attuazione dello Statuto Cisl e dei Regolamenti Congressuali che garantiscono un'equilibrata presenza di genere, di immigrati e di giovani;

- si impegna a partecipare all'attività di formazione ed aggiornamento proposta dall'Organizzazione per assicurare livelli di competenza e conoscenze adeguate alla carica ricoperta;
- non deve svolgere attività incompatibile con i suoi doveri di dirigente sindacale ovvero assumere responsabilità di direzione politica e/o amministrativa pubblica, o ricoprire posizioni di lavoro autonomo o imprenditoriale, e/o rappresentare sotto qualsiasi forma di interessi delle controparti così come previsto dallo Statuto e dal relativo Regolamento di attuazione;
- deve attenersi alla riservatezza e non divulgare fatti e informazioni riservate della vita dell'Organizzazione, delle/dei singole/i iscritte/i o strutture sindacali, nel rispetto dei diritti e dei doveri previsto nello Statuto nonché della normativa di legge in materia di protezione dei dati personali;
- deve mantenere con i propri colleghi dirigenti un rapporto caratterizzato dal rispetto reciproco, dalla lealtà e solidarietà;
- deve rispettare, coltivare e difendere i diritti sindacali, contrattuali e sociali degli/delle associati/e dei vari comparti rappresentati dalle Federazioni, mai subordinando la responsabilità verso questi ultimi ad interessi personali, delle imprese, di altri organismi, o dei partiti o di qualsiasi altro ente o associazione;
- ha il dovere di rispettare la persona, la sua dignità ed i suoi diritti senza alcuna discriminazione promuovendo anche la cultura delle pari opportunità;
- non può accettare privilegi, favori o incarichi, né favorire assunzioni, affidamento di incarichi e/o collaborazioni, che possano condizionare la sua autonomia e credibilità tra gli/le associati/e, o creare conflitti d'interesse, né può sfruttare la sua posizione per ottenere vantaggi personali;
- deve rifiutare pagamenti, elargizioni, vacanze gratuite, trasferte, inviti a viaggi, regali, promozioni, gratifiche, favori o privilegi che possano condizionare la sua attività o ledere la sua credibilità e quella dell'Organizzazione;
- ha il dovere di rispettare le regole e le procedure di democrazia interna prevista dalle norme, fatto salvo il diritto di esprimere sempre nei modi e nei luoghi statutariamente previsti le proprie opinioni, ricercando soluzioni le più condivise possibili che permettano all'Organizzazione di essere rappresentata all'esterno in coerenza con le proprie linee strategiche, programmatiche e statutarie nonché con il principio democratico che è posto a fondamento dello Statuto Cisl;
- è impegnato, ai vari livelli, a difendere l'Organizzazione, i singoli/gruppi di dirigenti, attivisti/e e iscritti/e da attacchi che, ancorché politici, risultino calunniosi, non veritieri, tendenti al discredito ed all'insinuazione personale o dell'Organizzazione stessa;
- è tenuto, a partire dal compimento del sessantesimo anno di età, a comunicare agli uffici

amministrativi della struttura Cisl di appartenenza, i dati relativi al raggiungimento dei requisiti per la pensione, in modo da consentire una programmazione di medio-lungo periodo delle risorse umane delle strutture.¹³¹

Anche secondo Luigi Lama¹³², il ruolo del dirigente implica caratteristiche specifiche della dimensione etica. Rappresentanti nei luoghi di lavoro, operatori, segretari eletti ai vari livelli derivano dalla funzione di rappresentanza di un potere decisionale che, in misura e circostanze diverse, permette di influire sulla vita di altre persone. È necessario che chi decide/accetta di esercitare questa fondamentale attività umana lo faccia consapevole delle sue specifiche caratteristiche e implicazioni. Prosegue sostenendo che il leader sindacale deve impadronirsi delle conoscenze scientifiche necessarie all'esercizio del suo ruolo se vuole agire in modo responsabile verso la causa che ha scelto di servire. Tali conoscenze gli permettono di comprendere e valutare che ogni agire, o non agire, significa nelle sue conseguenze una presa di posizione riguardo a determinati valori.

Se l'essenza dell'agire razionale è la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire determinati scopi, anche nell'attività di formazione è necessario trovare una risposta alla domanda sul rapporto tra etica della responsabilità ed etica della convinzione. Per svolgere una funzione formativa di qualità occorre specializzarsi in pochi ambiti disciplinari, in modo da poter seguire con una certa attenzione la letteratura scientifica, il dibattito interno a quelle discipline così da poter cogliere ciò che è coerente con le esigenze dell'organizzazione.

La figura professionale del sindacalista, nella Cisl, la si può anche estrapolare dai regolamenti economici e normativi emanati dall'organizzazione. Gli ultimi regolamenti emanati con delibera del Comitato esecutivo confederale¹³³ del 22 giugno 2004, dispongono le linee generali per i trattamenti economici e normativi di operatori e dirigenti per le strutture e le federazioni, che possono poi adeguarle alle loro specificità. Si prenderà a riferimento solo le parti che più interessano al presente lavoro.

Per quanto riguarda il regolamento degli operatori, il capitolo I ha l'obiettivo di disciplinare le assunzioni e le aspettative sindacali. In particolar modo in riferimento a queste ultime, all'art.10 si dispone che "all'operatore in aspettativa sindacale non retribuita va corrisposta una indennità pari a quanto previsto dal livello retributivo afferente alle mansioni esplicate, depurata dalle ritenute

¹³¹ Codice etico Cisl

¹³² Ibidem

¹³³ Rintracciabile sul sito del Cnel con il codice T998 – Regolamento contrattuale lavoratori dipendenti Cisl e T-999 Regolamento contrattuale Dirigenti Cisl

previdenziali e assistenziali altrimenti applicabili. L'indennità non può comunque essere inferiore al trattamento economico in godimento. L'operatore in aspettativa sindacale è equiparato al trattamento di lavoro dipendente ai soli fini del trattamento economico”.

All'art. 11 è regolamentato l'orario di lavoro, la cui durata massima è fissata a 36 ore medie settimanali, la cui distribuzione dovrà essere effettuata in modo da ottimizzarne la funzionalità. Si specifica, però, che i limiti di cui al comma 1 non trovano applicazione rispetto ai Quadri, ai Responsabili dei servizi nonché agli operatori politici di staff (tutti con funzioni direttive) i quali, stante le peculiari funzioni esplicate, sono tenuti all'occorrenza a superarli.

Il trattamento economico è disciplinato nel capitolo IV all'art.26, che rimanda alle tabelle allegate, in cui si riscontrano i seguenti inquadramenti. Al livello uno troviamo l'operatore politico e l'operatore tecnico con responsabilità e autonomia gestionale. Al livello due l'operatore politico o tecnico con consolidata esperienza e professionalità. Al livello tre l'operatore politico o tecnico con acquisita esperienza e professionalità. Al livello quattro l'operatore politico o tecnico con normali conoscenze nell'ambito delle attività a cui è assegnato. Il livello cinque è il livello di ingresso.

Nel capitolo V, all'art. 465 sono elencati i doveri dell'operatore, che si declinano in:

- rispettare l'orario di lavoro e adempiere, quando richiesto, le formalità prescritte dalla Segreteria della Struttura per il controllo della presenza;
- dedicare attività assidua e diligente nel disbrigo delle funzioni affidategli;
- mantenere la massima riservatezza sugli interessi della Struttura, né svolgere attività che rispetto a tali interessi sia comunque incompatibile o contraria;
- avere cura dei locali, beni e strumenti di lavoro;
- tenere, anche al di fuori dell'espletamento delle sue funzioni, una condotta di vita che non offenda gli ideali e i valori posti a base del dettato statutario della Cisl.

Il regolamento per i dirigenti si apre all'art.1 descrivendo chi è il dirigente elettivo e le sue caratteristiche: “I dirigenti elettivi della Cisl, componenti delle Segreterie, hanno la rappresentanza politica del Sindacato basata sulla fiducia dei Consigli.

L'assunzione e lo svolgimento dell'incarico di dirigente elettivo costituisce e rappresenta espressione del rapporto associativo che lega l'eletto alla Organizzazione.

L'assunzione dell'incarico di dirigente elettivo non comporta costituzione di rapporto di lavoro subordinato tra l'Organizzazione e l'eletto, salva diversa pattuizione da far valere per iscritto tra le parti.

Gli operatori della Cisl che vengono eletti negli Organismi possono chiedere l'aspettativa sindacale per il periodo di esercizio del mandato. Con la cessazione del mandato sindacale si esaurisce ogni rapporto economico con la struttura disciplinato dal regolamento della stessa. Gli articoli successivi ne disciplinano i trattamenti economici e i rimborsi. Per entrare ancora più nello specifico, si procede ad analizzare, con le stesse finalità di cui sopra, il regolamento relativo ai trattamenti economici e normativi per gli operatori e le operatrici della Felsa Cisl, con valenza 2024-2027.¹³⁴ Nel capitolo 1, art. 2 si specificano i destinatari del regolamento, che sono: i lavoratori/lavoratrici dipendenti della Confederazione, delle Federazioni e degli Enti ai vari livelli, delle Società e comunque delle realtà direttamente controllate o riferibili alla Cisl; i lavoratori/lavoratrici dipendenti in distacco presso la Cisl da altre realtà cosiddette “distaccanti”; i lavoratori/lavoratrici in permesso sindacale continuativo retribuito, in aspettativa sindacale retribuita (D. Lgs 564/96) o in aspettativa sindacale (ex Legge 300/70) – di seguito “dirigenti sindacali” o “con cariche sindacali”. Il capitolo 2 disciplina le varie modalità di rapporto di lavoro. Ciò che più ci interessa in questa sede, però, sono le declaratorie, che si articolano in sei categorie.

Categoria A: appartengono a questa categoria gli operatori/operatrici che svolgono attività caratterizzate da:

- Conoscenze esclusivamente di tipo operativo generale, acquisibili attraverso l'esperienza diretta sulla mansione;
- Contenuti di tipo ausiliario rispetto a più ampi processi organizzativi/operativi/amministrativi;
- Problematiche lavorative di tipo semplice;
- Relazioni organizzative di tipo prevalentemente interno, basate su interazione tra pochi soggetti;
- Ripetitività e scarsa variazione dell'attività

Rientrano in questa categoria, a titolo esemplificativo, il custode di immobili o porzioni di essi, l'addetto al ricevimento / portineria / centralino, il fattorino, il magazziniere, gli operatori/operatrici della pulizia degli ambienti, gli addetti alla movimentazione di mobili, strumenti, suppellettili e materiale cartaceo.

¹³⁴ Felsa Cisl, *Regolamento. Trattamenti economici e normativi per gli operatori e le operatrici della Felsa Cisl dipendenti e/o dirigenti in aspettativa sindacale a tutti i livelli*, approvato dal comitato esecutivo del 31 gennaio 2024

Categoria B: Comprende tre livelli economici. Appartengono a questa categoria gli operatori/operatrici che svolgono attività caratterizzate da:

- Conoscenze professionali basilari ed un discreto grado di esperienza;
- Prerogative prettamente operative con responsabilità parziali di risultati rispetto a più ampi processi organizzativi/operativi/amministrativi, limitata alla corretta esecuzione dei compiti assegnati;
- Una contenuta e circoscritta complessità dei problemi da affrontare e dell'ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne ed esterne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni con i soci e con l'utenza di tipo indiretto, occasionali e solo formali;
- Possibile rapporto diretto occasionale anche con gli organi politici, per aspetti prettamente esecutivi.

In base all'anzianità/esperienza acquisita e/o a particolari ed effettivi compiti/mansioni aggiuntive assegnate e svolte l'operatore di categoria B può essere inquadrato nei livelli economici B2 e B3.

Categoria C: Comprende tre livelli economici. Appartengono a questa categoria gli operatori/operatrici che svolgono attività caratterizzate da:

- Buone conoscenze specialistiche seppur di un ambito circoscritto e/o un medio grado di esperienza;
- Prerogative prettamente operative con responsabilità parziali di risultati rispetto a più ampi processi di politica sindacale organizzativi/operativi/amministrativi;
- Media complessità dei problemi da affrontare e contenuta ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne ed esterne di media complessità. Relazioni con i soci e più in generale con l'utenza, anche di natura diretta;
- Possibile rapporto diretto anche con gli organi politici, di tipo operativo-esecutivo

In base all'anzianità/esperienza acquisita, a particolari ed effettivi compiti/mansioni aggiuntive assegnate e svolte e ad accresciuti livelli di autonomia nell'operare all'interno dei compiti assegnati, l'operatore di categoria C può essere inquadrato nei livelli economici C2 e C3.

Categoria D: Comprende tre livelli economici. Appartengono a questa categoria gli operatori/operatrici che svolgono attività caratterizzate da:

- Approfondite conoscenze specialistiche e/o un significativo grado di esperienza pluriennale, con necessità di aggiornamento continuo;
- Contenuti di concetto, di proposta ed elaborazione, con responsabilità di risultati relativi a più ampi processi dell'azione di politica sindacale, della formazione, dell'informazione dei procedimenti organizzativi /operativi/tecnici/amministrativi/contabili;
- Medio/alta complessità dei problemi da affrontare e significativa ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne ed esterne, anche di natura negoziale e di rappresentanza conferita allo scopo e perciò circoscritta, eseguibili anche al di fuori della Struttura di appartenenza. Relazioni esterne (con altre strutture sindacali e non) anche di tipo diretto e negoziale. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, negoziali e di rappresentanza;
- Rapporto fiduciario anche diretto ed esclusivo con gli organi politici, nell'ambito delle mansioni assegnate.

In base alla particolare complessità o rilevanza, al grado di responsabilità correlato ai compiti assegnati e/o alle elevate e comprovate competenze acquisite l'operatore di categoria D può essere inquadrato nella categoria economica D2 e D3.

Categoria E (QUADRO): Appartengono a questa categoria gli operatori/operatrici che svolgono attività caratterizzate da:

- Rapporto fiduciario diretto con gli organi politici;
- Elevate conoscenze pluri-specialistiche e/o un elevato grado di esperienza pluriennale, con continua necessità di aggiornamento;
- Contenuti di concetto, elaborazione, programmazione, gestione e controllo con assunzione di responsabilità ultima, diretta ed individuale di risultato relativa a più ampi processi dell'azione
27 di politica sindacale, della formazione, dei procedimenti organizzativi/operativi/amministrativi/ contabili;
- Elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili;

- Relazioni organizzative interne ed esterne di natura negoziale e di rappresentanza, caratterizzate da elevato grado di autonomia delegata, eseguibili anche al di fuori della propria Struttura di appartenenza, relazioni esterne (con altre strutture sindacali e non) anche di tipo diretto.

In base alla particolare complessità e rilevanza nonché al grado di responsabilità correlato ai compiti assegnati in relazione al rapporto fiduciario con gli organi politici e/o alle elevate e comprovate competenze acquisite e aggiornate tempo per tempo nell'ottica dell'aggiornamento e della formazione continua, l'operatore di categoria E può essere inquadrato livelli economici E(Q)1 e ES(Q)2.

Categoria F (Q-DIR): (SOLO Confederazione Nazionale, USR USI + 300. 000 iscritti e FNS + 180.00 iscritti). Appartengono a questa categoria coloro:

- che possiedono un grado molto elevato di professionalità, responsabilità, autonomia, potere decisionale;
- che esplicano le loro funzioni di promozione, coordinamento e gestione generale al fine di realizzare gli obiettivi generali e specifici richiesti dell'associazione in specifiche posizioni loro assegnate e che siano riconosciuti tali dalla propria struttura di riferimento.

Il personale inquadrato in questa categoria si rapporta direttamente con le funzioni apicali dell'associazione allo scopo individuate, e la natura del suo inquadramento è caratterizzata da prerogative altamente fiduciarie, di orientamento all'obiettivo, di flessibilità operativa, di responsabilità ed efficacia nella gestione e valorizzazione delle risorse strumentali, umane ed economiche eventualmente affidate.

Per quanto riguarda il sindacalista della Felsa Cisl, come si vedrà nel capitolo quattro, esso necessita di competenze e capacità particolari per via dei lavoratori che rappresenta.

2.2.5 Il delegato sindacale

Il rafforzamento della presenza sindacale nei territori e nei posti di lavoro si realizza necessariamente attraverso un maggior protagonismo dei delegati sindacali: lavoratrici, lavoratori e pensionati che con disponibilità offrono il proprio tempo e le proprie competenze a rappresentare le esigenze e i bisogni degli iscritti, per cercare risposte e soluzioni attraverso un modello di relazioni sindacali basate sulla contrattazione e un confronto a tutto campo con le istituzioni e i corpi sociali intermedi presenti nei singoli territori. I delegati sindacali costituiscono l'anello di congiunzione tra i lavoratori, gli iscritti e i dirigenti sindacali, formando una componente fondamentale per la vitalità dell'organizzazione nel suo

complesso.

A chi esercita il ruolo di delegato sindacale è richiesta una certa propensione all'attivismo sociale, finalizzato quanto meno al raggiungimento degli obiettivi che gli vengono richiesti dai lavoratori e/o dell'organizzazione sindacale nei singoli luoghi di lavoro e nel più ampio contesto politico- istituzionale. L'esercizio della rappresentanza mette in moto, in concreto molteplici dimensioni e capacità relazionali che nel loro insieme identificano le virtù e le fatiche richieste ad ogni "buon delegato" per fare ponte tra i bisogni e le soluzioni.

La rappresentanza prese le mosse dalla condivisione di una condizione comune su cui si innesta per via dialogica-discorsiva, qualche capacità aggiuntiva di identificare e risolvere problemi e interessi comuni all'insorgere della rappresentanza è connotato l'instaurarsi di un rapporto fiduciario.¹³⁵

Nei luoghi di lavoro il delegato vive della fiducia che sa destare, conservare, ravvivare con e tra i colleghi, anche al di là dei risultati tangibili che riesce a raggiungere in termini di tutela e promozione degli interessi funzionali. L'esercizio della rappresentanza da parte del delegato richiede anche momenti di ascolto-coinvolgimento dei lavoratori, da un lato, e di partecipazione al processo dall'altro con un elevato impegno personale che mette alla prova le sue capacità operative e costituisce una fonte di selezione per l'accesso ai ruoli sindacali di maggior potere e responsabilità. Il delegato sindacale condivide con tutti gli altri lavoratori una serie di esperienze lavorative e di aspettative che incidono sulla sua visione della società e del mondo del lavoro e sul suo modo di agire come cittadino oltre che come sindacalista.

Il mandato fiduciario che supporta e giustifica il ruolo del delegato sindacale impone oggettivamente a ogni delegato di essere all'altezza di questa investitura, ma anche di saper trasmettere fiducia ai propri *supporter* nei momenti di maggiore difficoltà e incertezza. Infatti, l'attività di ogni delegato sindacale ha una relazione diretta con la promozione della partecipazione alle piccole e grandi scelte che riducono conseguenze collettive tanto nei singoli luoghi di lavoro quanto nelle comunità circostanti. È anche importante che i delegati rimangano informati tramite le differenti fonti di informazione, fornite dall'organizzazione e disponibili sui mezzi di comunicazione pubblici. L'impegno dei nuovi media nell'ambito sindacale risente in modo diretto delle classi d'età e dell'appartenenza alle macrocategorie sindacali.

L'assunzione del ruolo di delegato non è frutto esclusivo di una decisione personale ma di un processo

¹³⁵ Pais I., Pesenti L., Rovati G., *Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl lombarda*, Il Mulino, 2018, p.52

decisionale complesso a cui concorrono tanto i responsabili sindacali territoriali, quanto gli iscritti e i colleghi di lavoro del delegato ai quali spetta la scelta e la formale legittimazione dei loro rappresentanti. È fondamentale la selezione dei candidati più adatti alle circostanze, cioè uomini e donne dotati delle caratteristiche giuste, con le giuste motivazioni e capacità e competenze.

Nel sistema di relazioni industriali italiano possono essere individuati due organismi principali: Rsa e Rsu. Queste sigle definiscono gli organismi di rappresentanza sindacale dei lavoratori privati e dei lavoratori pubblici. La Rappresentanza sindacale unitaria indica l'organismo eletto dalla totalità dei dipendenti che lavorano in azienda a prescindere che siano iscritti o meno a un sindacato, mentre la Rappresentanza sindacale aziendale indica gli organismi disegnati da ogni sigla sindacale. Di regola sono le Rsu a siglare accordi aziendali.

Essi svolgono le seguenti attività:

- Partecipazione a incontri sindacali in azienda
- Contrattazione aziendale
- Diffusione di informazioni ai lavoratori su tematiche di attualità sindacale
- Organizzazione di incontri sindacali in azienda
- Partecipazione a incontri sindacali fuori dall'azienda
- Diffusione di informazioni ai lavoratori sui servizi Cisl
- Tesseramento e proselitismo
- Gestione di istanze individuali dei lavoratori
- Partecipazione a manifestazioni sindacali
- Organizzazioni di incontri sindacali fuori dall'azienda
- Accompagnamento ai servizi erogazione diretta dei servizi

Il potenziamento delle capacità dei delegati sindacali rappresenta l'elemento strategico centrale per lo sviluppo organizzativo e per le possibilità di utilizzare le risorse di potere disponibili. Il ruolo del delegato sindacale ha mille sfaccettature, che comportano riconoscimento ma anche fatiche, capacità innate ma anche necessità di acquisire elementi indispensabili per svolgere adeguatamente il proprio compito. La capacità di lottare per i diritti dei lavoratori e la capacità di dialogo con il datore di lavoro raggiungono valutazioni sostanzialmente identiche: il delegato ideale è quello capace di mediare, con capacità dialogiche, tra legittime istanze contrapposte. Servono anche capacità strategiche:

negoziiazione, organizzazione, comunicazione, proselitismo e conoscenza delle materie sindacali fondamentali. La capacità di negoziare e quella organizzativa non sono influenzate dalla macrocategoria cui si appartiene: sono competenze di base trasversali. Le dimensioni relazionali incrociano naturalmente anche il tema del riconoscimento del ruolo e funzione dei delegati, ambito dell'esperienza sindacale in cui si mescolano elementi individuali e tensioni collettive, riconoscimento della figura e dimensione complessiva delle relazioni sindacali nel luogo di lavoro. La partecipazione a corsi di formazione rappresenta un'esperienza rilevante per i delegati. Ciò ha effetto diretto sulle capacità strategiche.

2.3 Competenze e capacità per lo svolgimento dell'attività sindacale

Il sindacato italiano esiste perché un numero piuttosto elevato di lavoratori dipendenti e di pensionati lo fanno vivere. Con le quote d'iscrizione, con una discreta partecipazione agli scioperi e referendum, eleggendo rappresentanze, andando nelle sue sedi per ottenere assistenza individuale di vario tipo. Tanto è affidato ad attivisti e volontari che dedicano una quota delle loro energie al sindacato nei luoghi di lavoro. Ma questa risorsa straordinaria non si dissolve perché circa ventimila sindacalisti a tempo più o meno pieno presidiano i legami organizzativi.

Il termine sindacalista individua un mestiere, anzi un gruppo di mestieri: agitatore, organizzatore, negoziatore, predicatore, venditore di prodotti simbolici, consulente ad personam ecc. Il mestiere del sindacalista, a parità di altri, richiama la capacità di compiere bene operazioni complesse ma rimanda anche a un senso senza il quale tali operazioni perdono significatività e non varrebbe la pena di affannarsi a svolgerle.¹³⁶ Fare sindacato è un impegno serio. Richiede fatica, passione, tenacia e metodo. Occorre sapere dove sono i lavoratori e andare a cercarli, stringere contatti e guadagnarsi la loro fiducia, iscriverli, mobilitarli, farli diventare protagonisti di una grande avventura di solidarietà. Il proselitismo, l'azione per trasformare i simpatizzanti in iscritti e gli iscritti in soci sono la condizione perché il sindacato possa vivere e ottenere conquiste durature. Un sindacato degno di questo nome non è un quieto erogatore di servizi, una sede di consulenza tecnica o di segretariato sociale. Non si accontenta dell'adesione passiva, punta sul coinvolgimento responsabile.¹³⁷

Nella fase di costruzione del sindacato l'operatore si muoveva a esplorare le nuove periferie industriali, cercava di intercettare i gruppi di trasfertisti, individuava i nuovi cantieri, accompagnava le mondine,

¹³⁶ Manghi B., *Interno sindacale*, Edizioni Lavoro, 1996

¹³⁷ Manghi B., *L'organizzatore sindacale*, Edizioni Lavoro, 2008

anticipava i caporali. Sapeva di non poter fare tutto da solo e curava il piccolo gruppo degli attivisti. Preparava il terreno frequentando gli oratori dove ragazzi di quattordici o quindici anni si accingevano ad andare al lavoro. Non c'erano assemblee né accesso ai luoghi di lavoro: tutto si svolgeva prima e dopo i turni, la sera, il sabato e la domenica. Ma era tutto organizzato. Una cosa è presidiare i luoghi tradizionali, un altro diventare presenti tra i lavoratori flessibili, negli appalti, tra i semi-autonomi. Ma un sindacato che si rispetti non si è mai limitato a coltivare la quota di mercato che la storia gli assegnava. Per questo la formazione e la costruzione di nuove competenze e capacità, che rispondano alle sfide contemporanee che il mercato del lavoro pone, è indispensabile.

Ma cosa si intende per competenza? sul piano epistemologico, la letteratura scientifica ci offre innumerevoli definizioni di competenza, a seconda delle varie scuole di pensiero e dei suoi ambiti specifici di applicazione. Si prende qui a riferimento la definizione che ne dà Michele Pellerey: per lo studioso, essa è “un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, insieme necessario ad esplicare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo” (Pellerey, 1983). Per Pellerey, la competenza non è pertanto un concetto singolare, bensì plurale: conta al suo interno almeno altri tre elementi quali la conoscenza, l'abilità e l'atteggiamento. Il primo ha a che fare con il sapere teorico, con il bagaglio culturale del soggetto; il secondo con l'applicazione del primo in un determinato contesto al fine di svolgere una specifica prestazione o risolvere un problema; il terzo è una tendenza psicologica a fronte di un evento o entità. La competenza racchiude questi tre aspetti: quello logico-razionale, quello esecutivo e quello mentale, il tutto per un preciso scopo o obiettivo professionale. Essa è quindi un costruito complesso.

Si aggiunge un altro indizio etimologico: competenza deriva dal latino *cumpetere*, ovvero andare insieme verso un comune obiettivo in senso esclusivo; indi gareggiare, concorrere, disputare. In tale accezione, la competenza implica una relazione necessaria: competente è colui che arriva prima dell'altro. È quindi un qualcosa di sociale, non di individuale: non posso essere competente da solo, ma solo inserito in un contesto che sottintende la competizione in vista di una performance superiore. Inoltre, sempre sul piano epistemologico, il termine competenza si riferisce anche ad un raggiungimento dell'armonia. Nella curva semantica professionale fa riferimento al possesso di una perizia pubblicamente riconosciuta nello svolgere un lavoro. È competente colui che risolve al meglio un problema, un compito o un progetto, mobilitando tutte le componenti della sua persona, valorizzando giuste collaborazioni con gli altri, tenendo conto della complessità della situazione da affrontare nel contesto dato e dal giudizio dell'esperto già riconosciuto competente nello stesso campo d'azione.

Secondo Chiusso C., a fianco della competenza, allora, l'*expertise* sindacale potrebbe offrire un riferimento ulteriore per il dirigente sindacale, termine che includerebbe la competenza dentro un

orizzonte più vasto e più consono alla mission sindacale: un orizzonte che non si pone come obiettivo la prestazione competitiva, bensì valori quali giustizia e solidarietà, contrapponendo all'istanza meritocratica quella democratica. Perché il sindacalista non tutela i migliori, i *best performers*: rappresentando i lavoratori salariati, difende spesso i non vincenti, difende soprattutto gli ultimi. L'esperienza è il bagaglio di colui che ha attraversato il suo campo d'azione a tal punto da averlo percorso tutto, o abbastanza, ma non per arrivare prima di altri, bensì per potenziare le sue capacità e seguire la sua vocazione, in ultima analisi per ampliare i propri limiti e i propri confini. La figura dell'esperto evoca la sapienza di chi sa praticamente, cioè la teoria applicata alla prassi: implica un sapere esperto che è la risultante di innumerevoli viaggi che, col tempo, hanno accresciuto non solo la conoscenza del mare, ma anche e soprattutto – la capacità di affrontare viaggi sempre diversi, sempre più lunghi. Margiotta ci ricorda che “l’acquisizione delle conoscenze e delle abilità necessarie per essere esperti è sempre accompagnata da cambiamenti emotivi e relazionali, spesso da modificazioni dei propri ruoli e delle proprie interazioni sociali. Questo interessa la struttura di identità e di costruzione del sé di una persona (interessi, valori, emozioni, carattere)”.¹³⁸

La cornice dello sviluppo umano ha unito un tassello fondamentale: le capacità. Non basta che vi siano beni e diritti, se non vi sono le capacità per far uso di quei diritti e quindi accedere realmente ai beni sociali. La capacità complessa cumula questi elementi. Una componente, la capacità interna, può essere identificata, con buona approssimazione, come corrispondente a ciò che abbiamo definito sopra competenza. Trasportate in quest'altra cornice, le competenze divengono una componente della capacitazione (capacità complessa), ovvero la componente della capacità interna e quindi non sono più semplicemente messe al servizio di un incremento della produttività, ma al servizio dell'emancipazione umana. La persona che realizza, che conquista competenza, la può mettere al servizio della propria emancipazione, per l'accesso a libertà positive.¹³⁹

Visto quanto premesso ci si chiede qual è il senso della competenza all'interno della cornice sindacale? Di più, cosa intendiamo per sindacalista competente? un dirigente sindacale può essere parametrato sullo stesso criterio di un *manager*, pur agendo essi in contesti diversi?

A queste domande proviamo a rispondere analizzando l'indagine Isfol-Istat sulle professioni.

Dall'indagine Isfol-Istat sulle professioni, il “mestiere” del sindacalista appare simile a quello del

¹³⁸ Chiusso C., *Il sindacato oltre le competenze*, Formazione & Insegnamento XII – 4 – 2014, p. 195-206

¹³⁹ Nussbaum M. C., *Creare capacità*, Il Mulino, 2012

dirigente aziendale, in cui prevalgono capacità quali la comunicazione e la gestione delle risorse umane. La dimensione vocazionale di tale “mestiere” è tuttavia forte e non può essere trascurata: il modello aziendale non pare quindi termine di paragone adatto a tale “chiamata” alla giustizia sociale.

L'indagine Isfol – Istat sulle professioni, giunta alla sua seconda edizione nel 2012, si pone come obiettivo la costruzione di un sistema informativo in grado di descrivere le caratteristiche di tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro. Il modello concettuale di riferimento per l'indagine è tratto dall'*Occupational International Network* (O.Net OnLine): le domande, somministrate a lavoratori campionati da una parte, a conoscitori della professione dall'altra, sono articolate in differenti questionari che coprono i diversi aspetti della professione. Nella versione italiana è stato somministrato un questionario di indagine (articolato in dieci sezioni tematiche, per un totale di duecento cinquantacinque quesiti) a un campione di venti lavoratori per ciascuna delle ottocento unità nelle quali è strutturata l'attuale classificazione delle unità professionali. Il programma O*NET (*Resource Center*), usato per l'indagine, è la principale fonte di informazione sull'occupazione negli Stati Uniti. Il suo *database*, continuamente aggiornato attraverso indagini su vasta scala, contiene informazioni specifiche su un campione sempre più vasto di professioni. Secondo il programma, ogni professione richiede un *mix* diverso di conoscenze, capacità e abilità per lo svolgimento di attività finalizzate a dei compiti; le caratteristiche di ogni occupazione sono descritte da un modello che ne definisce gli aspetti chiave. Questo modello gerarchico ricopre sei domini (caratteristiche del lavoratore, requisiti del lavoratore, esperienze richieste, requisiti professionali, caratteristiche della forza lavoro, informazioni specifiche della professione) e descrive gli aspetti quotidiani del lavoro, oltre alle qualifiche necessarie per poterlo svolgere. L'indagine è interessante per il presente lavoro per quel che ci dice intorno ad una figura particolare di lavoratore: quella del dirigente sindacale.¹⁴⁰

All'interno del grande gruppo “legislatori, imprenditori e alta dirigenza” troviamo la classe “dirigenti di organizzazioni di interesse nazionale e sovranazionale”. All'interno di tale classe ci imbattiamo nell'unità professionale “dirigenti di sindacati e altre organizzazioni a tutela di interessi economici e sociali”. Per dirigenti sindacali vengono intesi coloro che svolgono a tempo pieno, quindi alla stregua di un lavoro, il “mestiere” del sindacalista. Ogni unità viene a sua volta suddivisa in quelle che, secondo il modello, ne sono le componenti fondamentali. Sotto la voce “compiti e attività specifiche ci imbattiamo nelle azioni che un dirigente sindacale dovrebbe compiere più o meno continuamente:

- tutelare e promuovere gli interessi economici degli associati;
- definire le politiche e le strategie dell'organizzazione;

¹⁴⁰ Chiusso C., *Il sindacato oltre le competenze*, Formazione & Insegnamento XII – 4 – 2014, p. 195-206

- predisporre materiali editoriali per la divulgazione di informazioni su lavoro e sindacato;
- organizzare campagne di promozione e proselitismo;
- organizzare o partecipare a convegni, conferenze o congressi;
- curare i rapporti con le istituzioni;
- fare formazione/informazione al personale;
- curare i rapporti con il territorio e/o gli altri sindacati;
- condurre negoziati e trattative nel settore pubblico o privato;
- curare i rapporti con i mezzi di informazione.

Le conoscenze vengono definite, da chi ha svolto l'indagine, come “insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza”. In ordine di rilevanza statistica, ecco le conoscenze principali che un dirigente sindacale dovrebbe possedere:

- legislazione e istituzioni;
- lingua italiana;
- servizi ai clienti e alle persone;
- gestione del personale e delle risorse umane;
- lavoro d'ufficio;
- impresa e gestione di impresa;
- economia e contabilità.

Le *skills* “sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite”. Esse vengono così elencate, sempre in ordine di rilevanza statistica:

- parlare;

- scrivere;
- ascoltare attentamente;
- comprendere testi scritti;
- senso critico;
- apprendimento attivo;
- monitorare.¹⁴¹

Le attitudini sono “le caratteristiche cognitive, fisiche, sensoriali e percettive dell’individuo che incidono nello svolgimento della professione e nell’esecuzione dei compiti e delle attività lavorative connesse”.

In ordine di importanza, secondo quanto rilevato dai questionari, vengono così elencate:

- capire testi scritti;
- ascoltare;
- espressione orale;
- espressione scritta;
- attitudine a riconoscere i problemi;
- chiarezza del parlato;
- ragionamento deduttivo.

Le attività generalizzate sono “insiemi di attività lavorative, pratiche e comportamenti che in varia misura sono comuni a più professioni anche molto differenti fra loro”. In ordine di rilevanza, sempre secondo quanto emerso dai questionari, vengono così elencate:

- organizzare o partecipare a convegni, conferenze o congressi;
- curare i rapporti con le istituzioni;
- fare formazione/informazione al personale;

¹⁴¹ Ibidem

- curare i rapporti con il territorio e/o gli altri sindacati;
- condurre negoziati e trattative nel settore pubblico o privato;
- curare i rapporti con i mezzi di informazione.

Le condizioni di lavoro “rappresentano il contesto e l’ambiente (condizioni fisiche, modalità, rapporti e relazioni richieste con altre persone) in cui la professione viene esercitata”. In ordine di ricorrenza emersa dall’indagine, vengono così elencate:

- uso della posta elettronica;
- conversazioni telefoniche;
- redazione di lettere e appunti;
- comunicazioni faccia a faccia;
- contatti con altre persone;
- interazione con colleghi e gruppi di lavoro.

Gli stili di lavoro “sono approcci e atteggiamenti individuali che possono incidere positivamente nello svolgimento del lavoro”. Secondo la loro maggiore ricorsività nei questionari, vengono così elencati:

- affidabilità;
- integrità;
- iniziativa;
- concretizzazione e impegno;
- cooperazione;
- tolleranza allo stress;
- pensiero analitico.

I valori per la professione sono “insiemi di aspetti etici, caratteriali, comportamentali, espliciti o impliciti, che influenzano le attività di una professione, determinando un’opzione tra gli obiettivi prefissati e le modalità con cui vengono perseguiti”. In ordine di preferenza vengono così elencati:

- impegno costante;
- lavorare anche a favore degli altri;
- contare sul sostegno dei propri supervisori;
- conformità ai propri principi morali;
- sperimentazione delle proprie idee;
- dare direttive e istruzioni ad altri.

Le tre principali caratteristiche della personalità (che vengono utilizzate nello svolgimento dell’attività lavorativa) sono: intraprendente; convenzionale; realistico.

2.4 Il sindacalista della Felsa Cisl

In questo paragrafo si vedrà la particolare esperienza del sindacalista della Felsa Cisl, il quale vive il fare sindacato in modo differente dal tradizionale, proprio in virtù dei lavoratori che rappresenta. Il racconto di questa esperienza vedrà molto presente il vissuto di chi scrive (che opera nella Felsa dal 2022) perciò potrebbe non essere perfettamente generalizzabile a tutti.

Tre sono i sottogruppi di lavoratori rappresentati dalla Felsa Cisl (lavoratori somministrati, autonomi e collaboratori), e ognuno di questi prevede che l’operatore si dedichi a differenti attività e con diverse modalità di rappresentanza. Ciò fa sì che la giornata dell’operatore Falsa Cisl possa variare molto in base a quali lavoratori incontra. Cambia spesso anche il luogo in cui si esercita la rappresentanza: nelle varie sedi della Cisl con gli sportelli, nelle aziende, nelle agenzie per il lavoro, nelle rappresentanze datoriali, nei luoghi deputati agli organismi o ai convegni e a volte anche nei bar o per strada. Da specificare che, a volte, si sperimentano nuove modalità di contatto e relazione con i lavoratori, in quanto non c’è una storia già scritta che fornisce linee guida rigide per le nuove rappresentanze.

Nel tentativo di descrivere le attività, ci si soffermerà a indicare:

- Le azioni umane: intese come l'insieme di intenzionalità e *lógos*. Sono tipicamente umane e differenzianti da ogni altro essere vivente;¹⁴²
- Dispositivi: gli atti umani sono le uniche cose davvero poste dall'uomo su di sé, sugli altri e sul mondo. Sono le sue "positività". Di fatto sono la potenza di fare qualcosa posta in un contesto orientato ed organizzato per metterla in atto;
- Routine: modi di fare e di agire acquisiti perché ne abbiamo disposizione. È un saper fare, il *knowing-how* o *know-how*.¹⁴³
- Abitudini: nascono da azioni decise a priori, con i proponimenti scrutinati, o riconosciute a posteriori, con l'analisi riflessiva dei comportamenti assunti.
- Automatismi: sono tutti quei movimenti e quelle attività coordinate e complesse volte ad uno scopo che gli uomini compiono causati da determinismi di varia natura ancora sottratti alla loro riflessività.

Si inizia prendendo in considerazione le attività che sono necessarie per la rappresentanza dei lavoratori somministrati, le quali al momento occupano una grossa fetta del tempo lavorativo.

Le cosiddette docenze sindacali sono uno strumento molto importante di incontro con i lavoratori o aspiranti tali. Si inseriscono in corsi professionali che i lavoratori somministrati o i candidati a missione svolgono gratuitamente, in quanto finanziati da Formatemp e organizzati dalle agenzie per il lavoro (da enti formativi a cui esse si appoggiano). Si svolgono in presenza o da remoto e hanno la durata di quattro ore. Le docenze sono momenti preziosi in cui il sindacato può trasmettere conoscenze di base sul lavoro somministrato e sulla bilateralità di settore. Ma se si fermasse solo a una mera fornitura di concetti sarebbe sprecata e diventerebbe una *routine*, che porterebbe facilmente l'operatore ad annoiarsi e a svolgerle meccanicamente. Per poterle vivere come azioni umane, le docenze hanno bisogno di essere affrontate come momenti di scambio, in cui l'operatore può raccogliere informazioni sulle precedenti esperienze dei lavoratori in modo da avere ulteriori elementi per leggere cosa succede sul suo territorio

¹⁴² Giuseppe Bretagna, "Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione", Editrice LA SCUOLA

¹⁴³ Giuseppe Bertagna, in "Azione", in Bertagna G., Triani P., "Dizionario di didattica. Concetti e dimensioni operative", LA SCUOLA, Brescia 2013, pp. 15-23

e partire da queste esperienze per arricchire il bagaglio di consapevolezza dei partecipanti.

Questo porta alla creazione di un legame di fiducia in breve tempo e consente all'operatore di affermarsi come punto di riferimento. Proprio a seguito delle docenze, non è raro che l'operatore mantenga i contatti e segua il lavoratore anche successivamente. Di solito, la frequenza con cui si svolge docenza è di una o due alla settimana, ma ci sono momenti più intensi in cui se ne svolgono anche quattro alla settimana.

Altro momento di incontro con il lavoratore somministrato è certamente lo sportello della bilateralità. Durante lo sportello vengono fornite le informazioni sulla bilateralità e le pratiche Ebitemp e Formatemp vengono svolte dall'operatore in nome e per conto del lavoratore. Anche per questa attività, il rischio dell'automatismo è alto, soprattutto quando l'operatore è *senior* e ha molta esperienza nell'inserimento delle pratiche. Il servizio, però, è un momento fondamentale di messa in pratica di quanto previsto dal Ccnl della somministrazione in tema di bilateralità, ottenuto con negoziazioni non sempre semplici. Per questo motivo è necessario prestare attenzione e far percepire al lavoratore l'importanza di richiedere i servizi che sono stati conquistati. Quando il lavoratore percepisce che viene aiutato economicamente, soprattutto quando si trova in momenti difficili, ancora di più riconosce il lavoro sindacale e si affida all'organizzazione.

Altra attività è l'assistenza individuale: essa si svolge negli sportelli territoriali in cui il lavoratore si reca per lamentare una problematica con il datore di lavoro o con l'azienda utilizzatrice. Le problematiche possono essere davvero variegata, perciò richiedono la piena attenzione dell'operatore che deve ascoltare attivamente il lavoratore per cogliere i dettagli di quanto accaduto. Alcuni esempi sono: lettera di contestazione disciplinare, mancata applicazione del principio di parità di trattamento (mancanze in busta paga o in erogazione del *welfare*), interruzione anticipata di missione, assistenza per situazioni particolari (maternità, malattia, infortunio...), incomprensioni varie con datore di lavoro e utilizzatore. Le soluzioni che si introducono sono chiaramente diverse in base alla situazione specifica del lavoratore e possono portare a incontri di chiarimento con le agenzie.

Gli incontri con le agenzie vengono richiesti tramite mail e, solitamente, si svolgono pochi giorni dopo in presenza o da remoto. L'obiettivo è sciogliere il diverbio in maniera bonaria, cercando di instaurare con la controparte una relazione collaborativa al fine di tutelare gli interessi del lavoratore. Non sempre, però, ciò è possibile: se non si risolvono in fase di incontro, si può chiedere assistenza all'ufficio vertenze che procede legalmente. Il procedimento legale può portare a un'altra operazione che è richiesta al sindacalista: la conciliazione. In questo caso, sindacato, lavoratore, agenzia e (a volte) azienda utilizzatrice si accordano per un importo economico che vada a sanare la situazione degenerata. Nel caso in cui ciò non avvenga, procede l'ufficio vertenze in tribunale.

La gestione delle Ais sono altre situazioni che richiedono un incontro con le agenzie coinvolte. L'Ais si apre nel momento in cui l'azienda utilizzatrice attiva la cassa integrazione per i propri lavoratori diretti. Al fine di tutelare i lavoratori somministrati che si trovano in queste situazioni e che non possono accedere al sostegno economico erogato dall'Inps, interviene la bilateralità di settore, in particolar modo Formatemp. Il ruolo del sindacato dei lavoratori somministrati è quello di interfacciarsi con l'agenzia per il lavoro (e precedentemente con il collega della categoria che segue l'azienda utilizzatrice) per comprendere le motivazioni e la posizione aziendale. È importante capire quanti lavoratori sono coinvolti, la tipologia contrattuale e se ci sono scadenze contrattuali che ricadono all'interno del periodo di cassa integrazione. In quest'ultimo caso, bisogna intervenire per tutelare la continuità lavorativa chiedendo all'agenzia di muoversi per ricollocare quei lavoratori a cui non sarà rinnovato il contratto o l'assegnazione. Le Ais sono anche motivo di incontro assembleare con i lavoratori che, spesso, si trovano disorientati e necessitano di assistenza e informazione.

La controparte si incontra anche per gestire le Mancate Occasioni di Lavoro (Mol). Questa particolare situazione si verifica nel momento in cui il lavoratore con contratto a tempo indeterminato con l'agenzia non è più assegnato ad un'azienda utilizzatrice e l'agenzia fatica a ricollocarlo. Le agenzie sono obbligate da contratto collettivo a fornire, previa autorizzazione del lavoratore, i dati della persona che si trova in questa situazione al sindacato, che procede a contattare il lavoratore, informarlo su quelli che sono i suoi diritti e i suoi doveri e a offrire assistenza. Durante l'incontro con l'Agenzia per il lavoro, si discute la situazione specifica del lavoratore, analizzando le difficoltà dell'agenzia nel ricollocarlo e il piano formativo che l'agenzia e il lavoratore hanno concordato al fine di verificarne l'effettiva utilità nella ricerca di una nuova posizione.

Per quanto riguarda i momenti collettivi, certamente un peso importante hanno le assemblee sindacali per i lavoratori somministrati. Questi momenti non erano scontati fino a qualche anno fa, ma hanno preso piede e, nel momento in cui si scrive, sono frequenti. A precedere l'assemblea, tutta una serie di operazioni organizzative: accordi con agenzia e azienda, convocazioni ufficiali, monitorare che ne venga data comunicazione ai lavoratori. La specificità delle assemblee dei lavoratori in somministrazione è che, nella maggior parte dei casi, i lavoratori che vi partecipano hanno datori di lavoro differenti (pur lavorando nella stessa azienda utilizzatrice) e tipologie contrattuali diverse (contratto a tempo determinato, contratto a tempo indeterminato con assegnazione a tempo determinato e contratti a tempo indeterminato con assegnazione a tempo indeterminato). Questo comporta che, all'interno della stessa azienda, si verifichino trattamenti anche molto diversi tra i lavoratori. Si cerca di fare una sintesi delle situazioni, si raccolgono le richieste dei lavoratori e, se possibile, si comincia un percorso sindacale per migliorare le condizioni. Questo comporta poi richieste di incontro con l'agenzia, interlocuzioni con le categorie che rappresentano i lavoratori diretti e con le altre sigle sindacali presenti, curare la bacheca

sindacale, scrivere comunicati e monitorare l'andamento della somministrazione. Un percorso sindacale è sicuramente agevolato se si riesce ad individuare tra i lavoratori qualcuno che voglia mettersi a disposizione per seguire in azienda i propri colleghi, appoggiato dall'organizzazione sindacale. In questo caso, la Felsa Cisl ha due possibilità: nomina una Rsa oppure indice l'elezione di una Rsu. L'elezione di una Rsu comporta una serie di processi e di adempimenti che richiedono la massima attenzione, pena la nullità delle elezioni. Oltre agli adempimenti burocratici, va organizzata la campagna elettorale al fine di promuovere i propri candidati.

I percorsi sindacali possono portare a negoziazioni di secondo livello, seppur ancora rari nel campo della somministrazione, a mobilitazioni e scioperi, a volantinaggi.

Per quanto riguarda i lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, la rappresentanza sta prendendo una forte accelerazione a livello nazionale nel momento in cui si scrive. L'attività che l'operatore territoriale solitamente compie è quella della consulenza individuale. Poiché si tratta di contratti spesso molto diversi tra loro, i lavoratori si trovano spaesati e hanno un forte bisogno di informazione. L'operatore verifica anche che sia reale il rapporto di collaborazione e che non sia una subordinazione fraudolenta. A volte è necessario confrontarsi con il committente per motivi diversi. La raccolta delle diverse esperienze e dei bisogni dei collaboratori aiutano poi il livello nazionale a contrattare migliori condizioni e prestazioni (anche previdenziali) e a comprendere meglio il variegato mondo delle collaborazioni.

Il lavoro autonomo è rappresentato da Vivace, l'associazione aderente alla Felsa Cisl esperta in lavoro autonomo. Sul territorio ci si occupa di consulenze per l'apertura e la gestione della partita iva (appoggiandosi anche a commercialisti convenzionati), a verificare che il committente sia corretto, al recupero crediti nel caso di mancato pagamento, al fornire consigli su come instaurare rapporti lavorativi. Si forniscono anche informazioni sulle convenzioni e i servizi che Vivace riserva ai suoi iscritti.

Il momento della firma della delega, sia che si tratti di un lavoratore somministrato che di un lavoratore autonomo o atipico, anche se può essere vissuto come una pratica burocratica, è il momento più importante per l'attività del sindacalista. Con quell'atto si formalizza la fiducia che il lavoratore ripone nell'organizzazione sindacale e si rinsalda il rapporto. È giusto dedicargli il tempo necessario e sciogliere i dubbi che il lavoratore esprime in merito. La consegna della tessera (anche cartacea) e il contatto con l'iscritto è, oltre che un obbligo da statuto, anche un momento per creare appartenenza.

Oltre a tutte queste attività di rappresentanza, il sindacalista della Felsa Cisl ha il dovere di partecipare agli organismi di cui fa parte, che possono essere i Consigli generali di categoria e territoriali, gli

esecutivi e i Congressi. I Consigli generali si svolgono solitamente ogni due o tre mesi, gli esecutivi hanno tempi più stretti. Il Congresso viene svolto ogni quattro anni e, tra un congresso e l'altro, ci sono le assemblee organizzative che hanno lo scopo di rendere operative le linee guida politiche dettate dal Congresso.

Da non tralasciare l'importanza che ha lo studio individuale nella giornata del sindacalista: ritagliarsi momenti di tempo per approfondire le casistiche che si trattano è fondamentale per essere sicuri di fornire al lavoratore la risposta più precisa possibile.

Le relazioni sono molto importanti per il sindacalista, che deve curarle cercando l'autenticità e la collaborazione, sempre al fine di tutelare chi rappresenta. Le relazioni sono plurime: con i livelli verticali e con i livelli orizzontali, con i colleghi appartenenti alle altre categorie, con le altre sigle sindacali, con le controparti, con la stampa e attraverso i mezzi di comunicazione (tradizionali e moderni).

Ciò che accomuna tutte le azioni e attività svolte dal sindacalista è la relazione. C'è relazione anche quando si inserisce una pratica o si svolge un processo burocratico. Per questo motivo, è fondamentale che il sindacalista abbia una buona capacità di ascoltare attivamente i suoi interlocutori. L'ascolto attivo può offrire, ad un'Organizzazione complessa come quella sindacale, degli strumenti utili allo sviluppo di un *empowerment* politico-organizzativo adeguato all'esigenza di riconoscimento delle diverse individualità e ai nuovi bisogni che il cambiamento produce. In particolare, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, la capacità di ascolto può favorire la valorizzazione e l'integrazione di tutte le persone che lavorano per l'Organizzazione, anche di coloro che non hanno ruoli politici e, attraverso il riconoscimento del valore personale di ognuno, può ottimizzare l'azione lavorativa. L'ascolto attivo, mentre favorisce il riconoscimento dell'altro, educa all'accettazione della diversità e della pluralità; in questo senso può promuovere migliori relazioni interpersonali e trasformare la conflittualità e il disordine in armonia. Adottare l'ascolto attivo implementa la capacità di prendere decisioni in rete, capacità necessaria in un sistema complesso, che implica, da parte di tutti, un atteggiamento mentale insolito, in cui si è predisposti ad accogliere le divergenze e le diversità e si delinea l'impegno a cercare e a trovare delle soluzioni condivise ai conflitti.

L'ascolto attivo favorisce una relazione in cui si elabora il disagio in senso creativo, in una situazione reciproca, in cui ognuno "sta al gioco" e, nonostante la drammaticità dei problemi, si crea una dimensione di rilassatezza, che consente l'elaborazione del disagio e permette di affrontare tutta una serie di problemi che, in genere, vengono evitati proprio per sfuggire al disagio. C'è la necessità di soddisfare i bisogni: per far questo dobbiamo capirli; quindi, avere attenzione all'ascolto e poi avere le competenze per risolverli: competenze settorializzate che presuppongono comunque anche un percorso dentro il sindacato.

Dobbiamo riuscire a risolvere i problemi, altrimenti non abbiamo più nessun ruolo se non politico.¹⁴⁴

Il ruolo del sindacato è anche pedagogico: grazie alla relazione, il sindacalista può trasmettere saperi, creare consapevolezza e aiutare i lavoratori ad autodeterminarsi e auto organizzarsi per tutelare i propri interessi.

Alla luce dei paragrafi precedenti e di quanto narrato in questo, per l'esperienza di chi scrive, e prendendo spunto da quanto sostenuto da Braga A.¹⁴⁵, il mestiere del sindacalista non è solo frutto di capacità generali che consentono di affrontare qualunque problema in ogni posizione e circostanza, ma sia l'esito di un processo progressivo di acquisizione di competenze, sia di carattere politico-culturale, sia di carattere professionalmente specifico. Tale processo è fortemente legato a saperi conquistati sul campo, attraverso l'esperienza quotidiana, ma è fatto di conoscenze e abilità che possono essere consolidate da interventi formativi specifici. La competenza del sindacalista è costituita da un sapere legato a un processo più ampio di azione organizzativa. Il lavoro individuale si lega all'elaborazione, al confronto, all'attuazione di strategie definite in forma estesa nelle sedi politiche proprie e declinate rispetto a diversi contesti. Da ciò consegue l'insieme delle azioni pianificate sulla base di obiettivi generali e progettate in relazione con le forme possibili di intervento, salvaguardando il legame tra azioni organizzative e attività concrete. Le competenze, sociali e professionali, possedute da quadri e dirigenti sindacali sono l'esito di percorsi differenziati da persona a persona e comunque connesse a processi di apprendimento che si realizzano in sedi diverse, dall'elaborazione alla contrattazione, dal confronto al conflitto, dalla negoziazione alla stipula di accordi. Risorse cognitive di varia natura rendono possibili processi complessi di analisi, di sintesi, di giudizio attraverso i quali si definisce e si qualifica la competenza del sindacalista. Tale competenza non è definita né definibile in astratto poiché fortemente legata alle situazioni operative e alle realtà che le caratterizzano. In questo, essa si può dire "situata", inserita in un contesto nel quale interagisce un grande numero di variabili che ne determinano la configurazione.

¹⁴⁴ Benzi C., *L'ascolto attivo. Se vuoi comprendere quello che l'altro sta dicendo*, Centro Studi Nazionale Cisl, Quaderni 5

¹⁴⁵ Braga A., La formazione sindacale in un'organizzazione socio-politica: il caso della CGIL, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Rubattino, Trimestrale, luglio 2011

CAPITOLO 3

Lo stato dell'arte della formazione sindacale: focus sulla formazione in Cisl

*Se l'educazione da sola non trasforma la società,
senza l'educazione la società non cambierà mai*
Paulo Freire

Nei capitoli precedenti si sono delineati i cambiamenti che hanno investito il mercato del lavoro e si è cercato di mettere a fuoco la figura professionale del sindacalista, indagandone le competenze e le capacità. In questo terzo capitolo si vuole approfondire l'educazione adulta, partendo dal generale per poi entrare nel particolare della formazione sindacale e della formazione sindacale in Cisl. Il lavoro si avvia, dunque, con una revisione letteraria (che non ha pretesa di esaustività) di quelle che sono le teorie sull'educazione adulta e sulla formazione. Si passa poi ad analizzare i testi presenti sulla formazione sindacale, prendendo a riferimento quella del sindacato confederale. Infine, si entra nel dettaglio di quella che è la formazione in Cisl, raccontandone le varie tappe storiche e sottolineando l'importanza che il sindacato Nuovo le ha attribuito.

3.1 L'educazione degli adulti

Come visto anche nel primo capitolo del presente lavoro, la discontinuità e l'incertezza derivata dai profondi cambiamenti intervenuti nelle ultime decadi ha fatto sì che lo sviluppo di sempre nuove competenze acquisisse una rilevanza importante, tanto che diverse suggestioni definiscono la nostra società come la società dell'apprendimento/della conoscenza. Infatti, oggi il concetto di apprendimento si dilata per declinarsi come una potenzialità che si può realizzare durante tutta la vita e in una pluralità di situazioni (*lifelong learning*). La crescente complessità dello scenario economico e sociale, all'interno del quale il soggetto agisce, richiede al soggetto di acquisire nuove informazioni, capacità di decodificarle, attualizzarle e utilizzarle al fine dell'auto orientamento, ma anche di un'inedita capacità di produrre e sviluppare nuove conoscenze e competenze. La formazione diviene così strategicamente e strutturalmente costitutiva delle prospettive e delle politiche di gestione del cambiamento e dell'innovazione.

Il lavoro assume nuove forme e il problema essenziale dell'uomo diviene la capacità stessa di dominare la complessità. L'apprendimento può essere inteso come sfida per affrontare l'innovazione in costante evoluzione, bisogno individuale e sociale.

In questo contesto, l'educazione si configura come un processo permanente che va assai oltre le attività specificamente realizzate nelle istituzioni scolastiche e formative, coinvolgendo sempre più gli stessi soggetti in età adulta o comunque gli individui al di fuori delle sedi formali di istruzione. Con questo sguardo si richiama a una molteplicità di aspetti che riguardano il rapporto con l'educazione di individui e società nei diversi contesti e diverse epoche storiche. Concerne un processo di formazione che coinvolga gli individui lungo il corso della loro esistenza, abbracciando i diversi ambiti di vita.¹⁴⁶

Paul Lengrand, già nel 1973, nell'Introduzione all'educazione permanente¹⁴⁷ (scritta per l'Unesco in occasione dell'anno internazionale dell'educazione), considerava che l'educazione non è solo acquisizione di un patrimonio di conoscenze, ma anche sviluppo dell'individuo che diviene progressivamente sempre più sé stesso, attraverso le diverse esperienze della vita. In seguito, Bertrand Schwartz, nel Rapporto sull'educazione permanente¹⁴⁸ del 1981, documento finale presentato al Consiglio d'Europa, ribadisce con forza tali considerazioni sottolineando la necessità di distinguere l'educazione permanente dalla formazione ricorrente. Mentre la seconda s'intende un ritorno periodico "sui banchi di scuola", secondo una logica tradizionalista che vede la scuola come l'istituzione formativa per eccellenza, l'educazione permanente si sviluppa in base a tre principi guida: il principio della partecipazione, il principio della globalità ed il principio dell'uguaglianza delle opportunità. L'educazione permanente è un nuovo approccio teorico e operativo. Apprendere ad apprendere diviene obiettivo e condizione essenziale per un numero sempre più ampio di individui e risorsa per la collettività.

È a partire dal problema di come rendere produttive le risorse umane nella società dell'informazione che nel Libro bianco *Insegnare e apprendere verso la società conoscitiva* (1996) si assume come quadro di riferimento il concetto di società conoscitiva, che apprende. L'accento viene così posto sulla capacità umana di creare e usare le conoscenze in maniera efficace ed intelligente su basi in costante evoluzione. Nella società della conoscenza gli individui stessi, il loro sapere, le loro conoscenze sono la risorsa. Infatti, a cominciare dagli anni Novanta si sviluppa la prospettiva scientifico-politico-strategica dell'apprendimento a tutte le età o durante tutta la vita. Si dà del concetto di educazione permanente una

¹⁴⁶ Alberici A., *L'educazione degli adulti*, Carocci editore, Roma, 2002, p.16

¹⁴⁷ Lengrand P., *Introduzione all'educazione permanente*, Armando, 1973

¹⁴⁸ Bertrand Schwartz, *Rapporto sull'educazione permanente. Documento finale presentato al Consiglio d'Europa*, 1981

lettura che tenta di superare i limiti sia dell'accezione esclusivamente ideologica sia della logica prevalentemente compensativa che l'aveva caratterizzata nelle stesse iniziative di educazione degli adulti sviluppatesi anche in Italia dalla metà degli anni Settanta.

Anche il tempo di lavoro cambia forma, insieme ai contenuti. Le organizzazioni puntano sempre più su un vantaggio competitivo basato sulla qualità della forza lavoro. La formazione continua per e sul lavoro, quindi, divengono componente essenziale per lo sviluppo di nuove professionalità. L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita diviene un vero e proprio diritto alla cittadinanza il cui esercizio è necessario come fattore produttivo.

Il Consiglio europeo tenutosi a Lisbona nel marzo 2000 segna una tappa decisiva in tale direzione in quanto afferma che il buon esito della transizione economica e una società basata sulla conoscenza deve essere necessariamente accompagnato da un orientamento verso l'istruzione e la formazione permanente. Gli obiettivi prioritari sono:

- Sviluppo di competenze alfabetico-funzionali per tutti
- Ampliamento dei sistemi di istruzione e formazione
- Possibilità di accesso alla formazione per tutti promozione delle politiche per l'occupabilità e il lavoro
- Promozione di una cittadinanza attiva

Il *Memorandum* sulla istruzione e formazione permanente della Commissione europea (2000) individua una classificazione tripartita che, tenendo in considerazione le tipologie dei bisogni formativi espressi quanto le risposte da parte di agenzie formative pubbliche e private suddivide come di seguito le attività formative:

- attività formali: includono tutte quelle azioni finalizzate al conseguimento di un titolo di studio nei canali di istruzione del sistema formativo
- attività non formali: tutte quelle attività che, pur non rilasciando un titolo di studio, sono finalizzate ad estendere le conoscenze in un particolare ambito del sapere o del lavoro, rispondendo così a specifiche esigenze formative.
- Le attività informali: includono tutte quelle attività che, pur implicando un cambiamento, non sono intenzionalmente finalizzate al conseguimento di obiettivi formativi specifici.

L'educazione permanente, o l'apprendimento a tutte le età, costituiscono un nuovo scenario che consenta agli individui di affrontare le sfide del cambiamento, produrre cambiamenti qualitativi, partecipare attivamente sul terreno politico, sociale e culturale e di dare un senso al proprio e all'altrui fare. In questo senso, si intende come insieme di opportunità educative che si possono sviluppare lungo l'intera esistenza degli individui, in una logica processuale. Con il concetto di *lifelong learning* si viene a sostanziare il principio dell'educazione permanente in un'ottica che sposta decisamente l'attenzione dalla prevalente dimensione istituzionale del percorso scolastico al soggetto e ai suoi bisogni di formazione. Diviene obiettivo primario delle politiche istituzionali e delle iniziative dei soggetti sociali la creazione delle condizioni per cui ciascun individuo possa dare pieno sviluppo alle proprie potenzialità, contribuendo in modo consapevole allo sviluppo della società nel suo complesso.

3.1.1 *Teorie dell'educazione degli adulti*

Sul piano disciplinate, l'educazione degli adulti è intesa come lo studio e la ricerca degli ambiti teorico operativi in cui gli individui adulti sono impegnati in processi di apprendimento finalizzati a obiettivi diversi. È il campo del sapere finalizzato a promuovere, sviluppare e sostenere tutte le attività che possono favorire e facilitare l'acquisizione e lo sviluppo dei saperi e delle abilità necessarie per l'assunzione di compiti e per l'esercizio delle responsabilità connesse alla vita adulta.¹⁴⁹ Ogni esperienza durante o dopo la quale il soggetto avverte di aver appreso nuove conoscenze, nuove modalità cognitive e/o di comportamento, provoca necessariamente un duplice cambiamento: di tipo sociale, in quanto il soggetto modifica il proprio ruolo all'interno della società in cui è incluso e di tipo materiale, in quanto i cambiamenti di tipo conoscitivo e metodologico lo mettono in condizioni di dominare eventi nuovi.

Molte sono le teorie che sono state formulate rispetto all'educazione adulta. Di seguito, senza pretesa di esaustività, ne riportiamo alcune. Possiamo notare, innanzitutto, come a partire dalla fine degli anni Ottanta, si registri anche nell'ambito disciplinare dell'apprendimento una diffusa attenzione e valorizzazione del sapere pratico. La pratica è riconosciuta come contesto epistemologico e storico in cui si trasmettono e al contempo si generano conoscenze, luogo sociale e fisico in cui si compie l'apprendimento e il lavoro, costruito analitico che contribuisce a chiarire come si apprende e si sviluppa la conoscenza professionale. Molti ambiti di ricerca convergono così nel riconoscere nella pratica un luogo in grado di produrre epistemologicamente conoscenza e conseguentemente i professionisti come soggetti epistemici che apprendono da ciò che fanno. Tale orientamento contribuisce soprattutto a

¹⁴⁹ Alberici A., Op. Cit. p.23-27

valorizzare il ruolo delle persone nella costruzione della realtà e a collocare i processi di costruzione della conoscenza all'interno dei contesti di vita quotidiana. Il costrutto di azione situata e quello di *activity theory* contribuiscono a tematizzare la pratica come un sistema di attività in cui il sapere non è separato dal fare e l'apprendimento si tematizza come attività sociale e non solo come attività cognitiva.

Un altro quadro di riferimento prende corpo dentro una teoria sociale dell'apprendimento. Vicino ai contributi classici (Vigotskij, Bruner) si pone la teoria dell'apprendimento situato (Wenger, Lave) in cui l'apprendimento è considerato parte integrante della pratica. Le comunità di pratica- definite come un insieme di relazioni durature tra persone, attività e mondo e come aggregazioni informali che condividono i modi in cui si fanno le cose e si interpretano gli eventi sono elette come i luoghi sociali e fisici in cui si compie l'apprendimento e il lavoro. Si pone anche il tema dell'apprendistato: all'interno di esso l'apprendista non solo acquisisce informazioni e competenze ma un nuovo modo di dare senso alla sua esperienza e di vivere il suo lavoro. L'apprendimento non avviene tramite l'acquisizione di conoscenze trasmesse nell'insegnamento perché il posto della conoscenza è all'interno delle comunità di pratiche, l'apprendimento non è un evento individuale che avviene nella testa di qualcuno ma tramite la partecipazione a determinate pratiche e attraverso negoziazione e scambi che avvengono dentro le comunità. È la vicinanza alle pratiche che crea apprendimento e comunità. Si prefigura così una nuova epistemologia della formazione che anziché sulla diade insegnante/discente punta su un campo di attori piuttosto variegato composto da novizi ed esperti, caratterizzato da rapporti asimmetrici e alla pari, su sistemi di attività più o meno accessibili e trasparenti e su una conseguente pluralità di traiettorie di partecipazioni a trasformazioni possibili. Si delineano dispositivi formativi che si preoccupano soprattutto di accompagnare i processi di apprendimento e di costruzione di conoscenze condivise nei contesti di lavoro, che sostengono l'apprendere e il conoscere in pratica. La pratica si configura come oggetto della formazione e insieme come mezzo per consentire traiettorie diversificate di apprendimento. Ad un adulto rappresentato come struttura vuota si sostituisce l'immagine di un adulto già pieno di conoscenze che l'esperienza professionale ha stratificato in lui. La formazione si configura come congegno in grado di accompagnare e sostenere i processi di cambiamento se diventa sede dove confermare, validare e, quand'è necessario, trasformare quel saper che ogni comunità, nell'esercizio delle proprie attività lavorative, è in grado di produrre. La prospettiva dell'apprendimento trasformativo consente di guardare al professionista come un soggetto che, grazie ad una formazione che non vuole gestire solo gli apprendimenti strumentali, è in grado di validare i propri modelli di riferimento trasformandoli da paradigmi culturalmente e inconsapevolmente assimilati a prospettive intenzionalmente assunte.

Su questa linea, è lo studio di Schon a rappresentare uno dei contributi più rilevanti. Egli parte dall'analisi dei diversi contesti professionali, e registra una crisi di legittimità e fiducia che investe il

campo professionale. Il nuovo contesto lavorativo invita i professionisti a confrontarsi con una complessità crescente la cui gestione necessita non tanto dell'acquisizione di un nuovo bagaglio teorico quanto della messa in discussione di *expertise* tradizionale fondato sulla razionalità tecnica. La professionalità diventa di fatto un processo di *problem solving* dove i problemi che emergono dal contesto esperienziale possono essere risolti attraverso le conoscenze acquisite e le tecniche a disposizione del professionista. In questo senso, la conoscenza professionale non può configurarsi come preesistente all'azione, in quanto conseguenza dell'applicazione della scienza di base e dei dati che la ricerca mette a disposizione. È una conoscenza che si costruisce in corso d'opera, conversando con ciò che accade. La pratica produce conoscenza perché di fronte ai problemi apre un'indagine riflessiva. La riflessione si esplicita sia durante lo svolgimento dell'azione, sia a posteriori. La riflessione nel corso dell'azione è la componente fondamentale di quell'arte appartenente al patrimonio esperienziale che consente ai professionisti esperti di riconoscere e gestire quei caratteri di complessità, conflitto di valore, unicità ed indeterminatezza sempre più presenti nei contesti pratici. La conoscenza prodotta dalla pratica è una forma di conoscenza che si situa dentro le azioni, senza passare attraverso una comprensione esplicita. Le competenze che i professionisti mettono in evidenza in situazioni di pratica non corrispondono alla capacità di descrivere come saper intervenire o al possedere un pensiero consapevole riguardo alle conoscenze rivelate dalle nostre azioni. La conoscenza rimane per lo più implicita. Il carattere tacito e inespresso della conoscenza è il tratto che distingue la conoscenza dei pratici da quella dei teorici. Il contrasto tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita è particolarmente utile perché consente di riconoscere l'esistenza di aspetti della conoscenza che non siamo in grado di formulare chiaramente e quindi di formalizzare, soprattutto consente di sottolineare che essere in grado di dire ed essere in grado di fare non si equivalgono.

Schon descrive le comunità come condivisione di convenzioni di azioni che includono mezzi, linguaggi e strumenti peculiari che operano all'interno di particolari tipologie di contesti istituzionali e che condividono "unità di attività" e un comune corpo di esplicita conoscenza professionale. Conoscenza tacita sta per tutto ciò che una comunità, un gruppo professionale, un aggregato familiare ritiene consolidato, richiama le intese implicite, gli assunti agiti, le convenzioni tacite, le relazioni implicite. In altri termini, ciò che segna inconfondibilmente l'appartenenza a una determinata comunità di pratiche. Quando qualcuno apprende una pratica viene avviato alle tradizioni di una comunità di professionisti. Egli acquisisce le loro convenzioni, abitudini, linguaggi e sistemi valutativi, il loro repertorio di esperienze, conoscenze sistematiche e schemi di conoscenza nel corso dell'azione. Produrre conoscenza significa produrre attività sociale. Dal costruttivismo emerge soprattutto il ruolo attivo del soggetto – inteso come comunità di soggetti in interazione tra loro – i cui processi comunicativi determinano le

modalità con cui viene conosciuta e costruita la realtà. La conoscenza in azione non si configura come prodotto ma come processo.¹⁵⁰

Poiché è stato citato sopra, specifichiamo anche il punto di vista di Wegner, secondo il quale ciò che struttura le opportunità di apprendimento sono le pratiche di lavoro e non la relazione fortemente asimmetrica tra chi insegna e chi apprende. L'apprendimento come partecipazione crescente ad una comunità di pratica suggerisce l'idea di una rottura con i dualismi che hanno continuato a ridurre le persone alle loro menti, i processi mentali al razionalismo strumentale e l'apprendimento all'acquisizione di conoscenze. L'apprendimento, il pensiero e il sapere sono relazioni tra persone attive “nel e con” il mondo socialmente strutturato e l'apprendimento può essere inteso come “produzione storica, trasformazione e cambiamento delle persone”. La persona è definita da queste relazioni e al contempo le definisce. Apprendere comporta quindi il diventare una persona diversa in relazione alle possibilità aperte da questi sistemi di relazioni. Ignorare questo aspetto dell'apprendimento significa trascurare il fatto che l'apprendimento comporta la costruzione dell'identità. La pratica in sé non è soggetta a progettazione. Apprendere nella pratica non significa affermare che tutto ciò che facciamo sia apprendimento. Apprendere nella pratica significa apprendere non un oggetto, ma una struttura emergente prodotta dai membri di una data comunità attraverso una negoziazione di significato che si muove tra continuità e discontinuità. Le abitudini, le routine giocano un ruolo centrale nell'apprendimento che dà origine alla pratica. La pratica professionale, infatti, comprende anche una componente ripetitiva che, se da un lato conferisce al professionista i benefici della specializzazione derivante da un sapere esperto, dall'altro può avere effetti negativi.¹⁵¹

Un professionista nell'esercizio della sua attività è uno specialista che incontra più volte situazioni simili. Il rischio è che gli elementi della conoscenza costruita nella pratica si possano strutturare in schemi di azione rigidi che ostacolano la possibilità di sperimentare corsi operativi nuovi. Schon chiama in causa la riflessione come correttivo rispetto all'eccessivo apprendimento e riconosce nell'agire professionale un costante processo di transizione che consente al professionista di impostare i problemi che emergono dalle situazioni di pratica, di dare forma alle situazioni di modo da verificare la pertinenza delle loro impostazioni, impostando i loro ruoli e costruendo situazioni pratiche per rendere i loro ruoli operativi.¹⁵²

¹⁵⁰ Fabbri L., *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*, Carocci, 2014, Cap. 1

¹⁵¹ Ibidem

¹⁵² Ibidem, da p.66

Secondo il pensiero di Mezirow, la formazione gioca il suo ruolo trasformativo e promuove un pensiero finalizzato all'azione nella misura in cui è in grado di accompagnare le comunità nello sviluppo di capacità riflessive che consentano loro di interrogare gli accadimenti lavorativi quotidiani, di cogliere relazioni inedite tra gli eventi, di sottoporre a validazione le soluzioni adottate rispetto a problemi nuovi. La prospettiva delle pratiche pone l'accento sull'assunto che le comunità professionali possono svilupparsi e modificarsi se sono messe nella condizione di trasformare il contesto di lavoro in un contesto che si sviluppa perché si pone nella condizione di apprendere dalla propria esperienza. La formazione si configura, quindi, congegno in grado di accompagnare i processi di cambiamento se diventa sede di conferma, di validazione e, quando necessario, di trasformazione di quel sapere che ogni comunità, nell'esercizio delle proprie attività lavorative è in grado di produrre.¹⁵³ La prospettiva dell'apprendimento trasformativo consente di guardare al professionista come un soggetto che è in grado di validare i propri modelli di riferimento trasformandoli da paradigmi culturalmente e inconsapevolmente assimilati a prospettive intenzionalmente assunte. La prospettiva delle pratiche riconosce che i contesti lavorativi significativi possono essere considerati come contesti di apprendimento. Mezirow ritiene che l'apprendimento trasformativo sia l'applicazione primaria del pensiero critico in età adulta che trasforma una cornice di riferimento acquisita, assestando o riasestando i suoi presupposti epistemici.¹⁵⁴

Per Dewey ogni qual volta l'uomo esprime un bisogno indagativo incontrando una situazione indeterminata, confusa, un dubbio disorientante in cui è necessario mettere ordine, è chiamato ad utilizzare il pensiero riflessivo. La riflessione mette nella condizione di dirigere in modo consapevole e prospettico le nostre azioni configurandosi come un dispositivo regolativo in grado di dirigere e controllare l'agire umano. La trasformazione delle prospettive implica una sequenza di attività di apprendimento e tale sequenza non è costituita da fasi evolutive immodificabili, ma rimanda a precisi dispositivi formativi e auto formativi. La riflessione diventa il mezzo più influente per trarre significato dall'esperienza perché si precisa come dinamica centrale dell'apprendimento intenzionale e della verifica di validità che si effettua attraverso la dinamica relazionale. Essa diventa elemento intrinseco di un apprendimento che permette il recupero e l'analisi razionale della propria esperienza in un processo di esplicitazione e revisione critica di quei presupposti sui quali si struttura e si giustifica la conoscenza. La logica che sostiene l'apprendimento trasformativo è la razionalità riflessiva. Ogni apprendimento comporta un processo di esplicitazione, di elaborazione e assimilazione dell'esperienza che si traduce

¹⁵³ Mezirow J., *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*, Raffaello Cortina Editore, 2016, Cap.3

¹⁵⁴ Ibidem, cap. 1

nell'azione intesa sia dal versante operativo che da quello decisionale. Ogni processo formativo implica la negoziazione di nuovi significati, la creazione di strutture di conoscenza emergenti, l'elaborazione di identità e rappresentazioni personali e professionali attraverso la trasformazione di schemi e strutture di significato preesistenti in grado di prefigurare nuove "traiettorie di partecipazione" all'interno di pratiche condivise da una comunità. Apprendere in una comunità significa costruire forme di mutua implicazione che conducono a comprendere e orchestrare il processo di apprendimento come impresa socialmente condivisa e a sviluppare nuovi significati, nuove teorie e nuovi repertori. La formazione sta facendo i conti con la complessità e le contraddizioni della vita organizzativa. Le stesse organizzazioni all'interno delle quali la formazione si muove non sono intese come strutture sovrimposte a individui passivi o isolati, ma al contrario l'ordine organizzativo è visto come creato interattivamente attraverso le azioni, per lo più discorsive, degli attori sociali stessi. La formazione si situa e si contestualizza sempre dentro culture organizzative che è chiamata a sviluppare o trasformare, evitando derive individualistiche, volontaristiche o mentalistiche.¹⁵⁵

La riflessione nelle comunità di pratiche si ritematizza come pratica sociale, piuttosto che individuale e ha a che fare con sistemi di pensiero che si sono costruiti attraverso l'interazione tra novizi ed esperti, tra esperienze e competenze diverse compresenti in una stessa comunità, tra il piano formale e il piano informale. È il dialogo critico lo strumento attraverso il quale i soggetti in formazione misurano la validità delle asserzioni espresse e implicite nelle comunicazioni interpersonali. Una comunità ha bisogno di trovare accordi, condividere impegni comuni, di compiere scelte efficaci di saper riconoscere i paradigmi su cui fonda il proprio agire. Valorizzare il quotidiano permette alla formazione di accedere al mondo dei significati condivisi vederne i processi negoziali e supportarne i processi. Il pensiero critico è una risorsa che entra in gioco quando c'è un'impasse, un dilemma, un problema, un confronto. Il lavoro del formatore è proprio quello di individuare zone indeterminate, dubbi e possibili linee di sviluppo o integrazione tra competenze ed esperienze, tra novizie ed esperti. Un approccio situato alla formazione significa soprattutto porsi nella condizione di lavorare su aspetti centrali delle pratiche in uso in una determinata comunità e pensare alla determinazione dell'oggetto della formazione come esito di un processo di negoziazione.

La narrazione è anche uno dei canali privilegiati per scambiarsi conoscenze tra colleghi e far circolare conoscenza nelle comunità di pratiche. La storia diventa coinvolgente, aggregante e occasione di reciproco apprendimento se assume valore per quei soggetti, se chiama in causa problemi che una comunità ritiene rilevanti. Le storie rappresentano uno dei metodi per far conoscere il proprio lavoro, un mezzo per condividere informazioni, per riflettere a posteriori. Le narrazioni contribuiscono a creare

¹⁵⁵ Fabbri, Op. cit., Pp. 25-30

repertori comuni e assolvono una funzione di sviluppo e trasformazione di una comunità. La formazione può offrire *setting*, climi, contesti, stili di accompagnamento che facilitino la trasformazione di una comunità di pratica in una di narrazione.

Un altro pilastro per quanto riguarda l'educazione degli adulti, è certamente Malcom Knowles, il padre della teoria andragogica. In essa si riconosce: maggior autonomia del soggetto in apprendimento, l'importanza dell'esperienza, la disponibilità degli adulti ad apprendere se l'apprendimento è finalizzato a uno scopo e ha un'applicazione immediata. L'educatore di adulti è in primo luogo un facilitatore di apprendimento.¹⁵⁶

Dall'analisi svolta in questo paragrafo, possiamo affermare che gli adulti si avvicinano alla formazione e all'apprendimento cercando possibili risposte a bisogni specifici di formazione. Diviene pertanto necessario indagare quali siano le motivazioni che spingono gli adulti ad avvicinarsi ad esperienze formative per individuare percorsi congruenti. Il momento formativo può essere considerato quale possibile risposta ad una situazione problematica, legata ad una mancanza di saperi, conoscenze, competenze considerate necessarie per affrontarla.

3.2 Pedagogia, formazione e lavoro

Nonostante il rapporto tra pedagogia e lavoro si stato indicato da Palma M.L. come relativamente recente e legato ai cambiamenti che sia la pedagogia sia il lavoro hanno subito negli ultimi decenni⁵, possiamo ricostruire velocemente, grazie al lavoro di Giuseppe Zago, come la pedagogia si sia approcciata al lavoro nelle epoche precedenti, senza pretesa di esaustività.¹⁵⁷

Iniziando a prendere in considerazione il mondo antico, vediamo come nell'antica Grecia l'attività lavorativa era definita con due termini di significato molto diverso tra loro: *téchne* e *banausia*. Il primo qualificava le attività destinate a trasformare la natura, a scoprirne i segreti e a raccogliarli in un sapere assai articolato. Ha un'accezione molto vasta e comprende ciò che noi definiremmo mestiere, professione, attività artigianale. I saperi tecnici però non bastavano a sottrarla alla svalutazione che la cultura classica aveva per il lavoro manuale. Per il mondo greco (e poi anche per quello romano) il

¹⁵⁶ Konowles M, *La formazione degli adulti come autobiografia. Il percorso di un educatore tra esperienza e idee*, Raffaello Cortina Editore, 1996, pp. 67-77

¹⁵⁷ Palma M. L., *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*, Ricerche di pedagogia e didattica – Journal of theories and research in education, Università degli Studi di Milano Bicocca, 2018

lavoro era soprattutto *banausia*, cieca attività manuale, volgare e grossolana. La “vergogna del lavoro” (anche quello di un artista) deriva dal banausico che lo caratterizza: pena e fatica fisica richiamano l’obbligo del lavoro imposto dalla schiavitù. Tutto il mondo classico sarà percorso da questo atteggiamento di svalutazione e disprezzo per il lavoro manuale e tecnico, considerato nemico delle virtù poiché ne distrugge le radici nell’animo dell’uomo. A Roma, così come in Grecia si afferma un ceto privilegiato, dedito all’*otium* (tempo libero), contrapposto a tutti coloro che si dedicavano ad una vita attiva, al *negotium*. Fin da queste prime civiltà sono andati delineandosi due opposti modelli educativi: uno di tipo informale, legato alla diretta esperienza svolta dal giovane sul luogo di lavoro (apprendistato); l’altro formale, realizzato in istituzioni appositamente create e organizzate attorno a programmi di istruzione impartiti da specifici insegnanti (scuola). Considerando l’altra culla della nostra civiltà, quella ebraica, notiamo anche qui un’ambivalenza. Il lavoro è sia la missione affidata da Dio all’uomo di assoggettare la terra, sia la condanna biblica alla fatica. Nella cultura cristiana, il lavoro viene rivalutato, così come visto precedentemente, come opera buona dell’uomo. Nel cristianesimo, infatti, il lavoro non è più la sola condanna biblica ma una necessità: chi non lavora non mangi, dice S. Paolo. Il lavoro è anche la continuazione sulla terra della creazione divina, ed è anche un dovere sociale che ciascuno deve compiere secondo le sue possibilità. Rimane la tensione tra la vita attiva e quella contemplativa, tra impegno lavorativo e preghiera. Il lavoro, anche all’interno dei monasteri, aiuta l’anima a concentrarsi sull’essenziale, occupa il corpo, libera la mente ma non ha un valore in sé. Se ne ha uno lo ha proprio dal punto di vista educativo. San Francesco porta avanti una concezione pedagogica del lavoro: l’esempio dell’impegno senza accumulo di beni, per poter comunque viaggiare leggeri nella vita, e allontanare il padre di ogni vizio che è l’ozio. In queste regole di vita religiosa si trova un equilibrio tra la vita attiva e quella contemplativa che potrebbe rappresentare un modello sociale e educativo.¹⁵⁸

La ricostruzione del passato dell’apprendistato, invece, appare generalmente trascurato degli storici dell’educazione, nonostante l’enorme diffusione e la lunga durata di questo istituto. Nel periodo medioevale – soprattutto dopo l’anno mille- le corporazioni di arti e mestieri, sorte già nel mondo romano, vanno acquistando sempre più carattere di organizzazioni sociali e forze importantissime nella vita di tutti i comuni. Le corporazioni erano associazioni mercantili ed artigiane sorte principalmente per ragioni economiche. I lavoratori erano distinti in tre categorie: apprendisti, compagni e maestri. Solo compagni e maestri facevano parte della corporazione mentre gli apprendisti ne erano esclusi fino a che non dimostravano di aver raggiunto le capacità professionali. Nella bottega, l’allievo acquisiva un

¹⁵⁸ Regni, *Educare con il lavoro. La vita activa oltre il produttivismo e il consumismo*, Armando editore, Roma, 2006, pp. 35-

sapere per lo più pratico, anche se a volte si rendeva necessario l'apprendimento di una cultura elementare di base. La corporazione controllava l'efficienza del sistema di formazione, si occupava dell'effettiva attività d'istruzione svolta nei confronti del giovane e vigilava affinché al termine del periodo di apprendistato egli dimostrasse di possedere effettivamente le necessarie competenze tecniche. Nel periodo rinascimentale tutto ciò andò trasformandosi: le corporazioni divennero sempre più riservate a pochi privilegiati e gli esami di fine apprendistato divennero durissimi da passare se non si disponeva di ingenti somme di denaro. Il crollo definitivo di questo sistema si ebbe alla fine del Settecento: dopo che alcuni governi europei avevano tentato di porre un freno agli abusi più evidenti, sarà la Francia rivoluzionaria che per prima abolirà l'ordinamento corporativo. Nel giro di un secolo sarà sciolto per legge ovunque.¹⁵⁹

Con l'età moderna, la realtà e l'immagine del lavoro progressivamente cambiano: il lavoro diviene da servile a libero. La fuga dalle campagne verso le città dà vita alla borghesia. In questo nuovo contesto il lavoro viene positivamente rivalutato poiché sarà considerato come attività produttiva specificatamente umana e come vocazione professione. Si passa dalla libertà dal lavoro, tipica del mondo antico, alla libertà attraverso il lavoro, considerato come una espressione di volontà e creatività. Gli umanisti lo esaltano: grazie al proprio lavoro, l'uomo crea il suo mondo che non consiste solo nelle opere culturali e scientifiche, ma anche in quelle concrete destinate ad assoggettare e a adattare la natura e la materia. A poco a poco maturò la consapevolezza del valore formativo delle attività pratiche. Nel corso del Seicento si assiste a una svolta in campo educativo che trova fondamento in una vera e propria rifondazione del pensiero pedagogico. I principali problemi della pedagogia vennero elaborati per la prima volta in forma organica del pensiero di Comenio. Il suo metodo didattico ha come principio fondamentale e come punto di partenza la percezione sensibile. Bisogna presentare al fanciullo le cose più che le parole o definizioni. L'educatore boemo sosteneva che la scuola deve preparare alla vita e che il fanciullo deve imparare ad esprimere i suoi pensieri ed i suoi sentimenti con l'aiuto della mano, della lingua, della scrittura e del disegno. Egli fu uno dei primi sostenitori del lavoro manuale consigliando l'istituzione dei laboratori anche negli studi superiori. Nell'Inghilterra di fine secolo, il suo pragmatismo etico-religioso si converte con Locke in pragmatismo etico-politico. In questo contesto la presenza del lavoro nel curriculum educativo viene giustificata con ragioni di tipo utilitaristico. Ancora però possiamo dire che non ci sia una chiara coscienza del valore pedagogico del lavoro, cioè del suo essere mezzo valido per assicurare uno sviluppo integrale del fanciullo anche sul piano etico e sociale, oltre che su quello fisico. Una novità va però riconosciuta nel nostro tema e cioè che il lavoro entra nel curriculum formativo del gentiluomo. Ciò rappresenta una rottura con il sistema educativo tradizionale

¹⁵⁹ Zago, Op. Cit. pp. 186 - 196

e un implicito, anche se parziale, riconoscimento del significato universale del lavoro. Nel secolo successivo, Rousseau sostiene che il lavoro esalta la dignità umana e ne sottolinea la capacità di assicurare, a chi lo esercita autonomia personale e utilità sociale. Egli imposta per la prima volta il tema del significato pedagogico dell'attività pratica, legata all'esperienza concreta e al mondo produttivo e, nello stesso tempo, apre il problema dell'introduzione del lavoro come metodo didattico. Il significato e il valore del lavoro nella natura dell'uomo e nel processo educativo trovano il loro riconoscimento, per la prima volta nella storia pedagogica in modo pieno e convinto nel pensiero e nell'opera di Johann Heinrich Pestalozzi. Egli si muoveva in un contesto in cui le due rivoluzioni, quella francese e quella industriale, avevano portato cambiamenti non indifferenti. La prima portò al tramonto completo delle corporazioni e la seconda a un radicale cambiamento dei processi produttivi, economici, sociali, politici e anche culturali e formativi. Il lavoro da artigianale divenne sempre più industriale. La capacità artigianale, che era conoscenza acquisita mediante esperienza diretta, si trasformò in metodologia, cioè in un sapere sistematico e organizzato. È infatti nel XVIII secolo che si crea la società fondata sul lavoro. Il lavoro e la produzione diventano il centro della vita individuale e sociale. Il mezzo privilegiato della realizzazione di sé, il nucleo del legame sociale.¹⁶⁰ Ancora più importanti, dal nostro punto di vista, si rivelano le trasformazioni in ambito formativo e in particolare il duplice passaggio dal luogo di lavoro alla scuola come principali contesti educativi e dall'apprendistato come unica esperienza di lavoro e formazione, al libro scolastico come strumento privilegiato di apprendimento. Quando, negli ultimi decenni dell'Ottocento, giunse la seconda ondata della rivoluzione industriale, con le numerose innovazioni tecnologiche indotte dalle nuove fonti di energia (petrolio, elettricità), i livelli di preparazione richiesti agli operai crebbero ulteriormente. La nuova conoscenza doveva essere insegnata in un ambiente diverso da quello del lavoro e quindi nella scuola e poteva essere raccolta nel libro di testo. Sorsero così le prime esperienze di formazione professionale organizzata da istituzioni scolastiche statali, che andarono ad affiancarsi a numerose iniziative promosse da tempo dagli ordini religiosi.¹⁶¹ Nell'Ottocento i sistemi scolastici manifestano la preoccupazione di formare soprattutto le prestazioni necessarie per la riuscita nella società competitiva di mercato. Nella seconda metà del Novecento si assiste all'affermarsi di un nuovo modello pedagogico: in esso l'apprendimento si pone come un processo mirato a sviluppare nei giovani la capacità di "apprendere ad apprendere", cioè l'acquisizione di un complesso di capacità spendibili sempre e ovunque. Qui il problema principale è rappresentato

¹⁶⁰ Regni, Op. Cit. p.38

¹⁶¹ Zago, Op. Cit. pp. 200 -210

dal contrasto fra formazione, intesa come adattamento alle esigenze sociooccupazionali del sistema, e formazione intesa come realizzazione di sé.¹⁶²

Da più di due secoli ormai la nostra società si fonda sul lavoro e la ricerca è quella della libertà del lavoro, la libertà di poter lavorare, la libertà attraverso il lavoro. Il lavoro è diventato il *medium* del rapporto con se stesso, con la natura, con gli altri esseri umani, fino al punto che soltanto chi lavora è. Dal punto di vista filosofico è Hegel che fonda filosoficamente l'idea del lavoro come essenza dell'uomo. Significativo, a tale riguardo, è anche il suo rapporto indiretto ma evidente con la pedagogia. Secondo la concezione hegeliana il lavoro è *Bildung*, è formazione. Il valore formativo umano insostituibile del lavoro si distingue però dall'apprendistato. Con il lavoro l'uomo si forma per dare forma umana alle cose, umanizza la natura e si educa mediante il lavoro. In questa azione reciproca Hegel vede incarnato il rapporto tra soggetto e oggetto: il soggetto forma l'oggetto e l'oggetto forma il soggetto. Il filosofo tedesco ritrova la tensione tra l'azione e il lavoro che era tipica della filosofia greca e che il pensiero moderno aveva dimenticato. Con il lavoro l'uomo vede la propria immagine nell'oggetto realizzato, prende coscienza, costruisce il suo mondo, fa la storia. Il lavoro non solo trasforma la natura, ma crea rapporti umani. Il valore formativo del lavoro Hegel lo vede anche in rapporto alla formazione teoretica e intellettuale: non è solo utile ma serve alla formazione interiore. Sostiene che l'educazione pratica sia altra cosa dall'apprendistato. Nel XIX secolo il lavoro diventa strumento privilegiato della realizzazione del sé e della rivelazione della propria identità. Ciò soprattutto a partire dal dopo guerra, con un lavoro che è sempre meno imposto o ereditato e che è sempre più diventato una scelta personale: invece di derivare la propria identità dal lavoro è il lavoro che viene percepito come espressione del potenziale individuale. Il valore del lavoro come espressione della propria identità continua fino ai giorni nostri. Ma sembra che la fine del XX secolo e l'inizio del terzo millennio segnino uno spartiacque storico dal momento in cui la libertà di scegliere un lavoro in cui esprimere se stessi vale solo per pochi, mentre per altri c'è delusione e incertezza. Gli scenari critici odierni mostrano che la disoccupazione che si credeva congetturale è invece strutturale ed appare in aumento. Da una parte si trova il lavoro forte, dall'altra quello debole, da una parte soggetti con alta competenza, spesso già sul mercato del lavoro, con un'ampia rete di relazioni e dall'altra lavoratori a progetto, a tempo determinato, con scarsa capacità contrattuale, con minori competenze. È ovvio che il significato del lavoro nelle due biografie di lavoratori apparirà molto differente. Il nuovo elemento di flessibilità introduce, però, per tutti elementi di incertezza e di insicurezza, ma la pressione della competizione porta paradossalmente tutti a lavorare di più.¹⁶³ Per queste ragioni, oggi, la formazione continua diviene nevralgica quanto quella iniziale. Se

¹⁶² Ibidem pp. 215- 217

¹⁶³ Regni, Op. Cit. pp. 38-43

infatti, l'istruzione dei giovani è fondamentale per garantire al mercato del lavoro persone integralmente formate e per questo occupabili in un mercato del lavoro in trasformazione, è indubbio che altrettanto rilevante, sebbene più problematica, è la sfida della riqualificazione dei lavoratori cresciuti e formati nella stagione del posto fisso. La soluzione politico sindacale messa in atto fino ad ora dell'accompagnamento alla pensione o quanto meno l'idea di uno "scivolo" che permetta alla persona di uscire in anticipo dal mercato del lavoro non è più sostenibile per due ragioni: offende la dignità della persona e il suo diritto a contribuire alla vita della società ed è insostenibile dal bilancio pubblico. La tipologia di formazione che potrebbe essere efficace nella sfida di riqualificare i lavoratori più esperti è quella dell'alternanza formativa, in cui si integra formazione e lavoro.¹⁶⁴

3.2.1 La formazione: origine e sviluppo

Fino agli anni Cinquanta del Novecento, "formare" era un verbo latino e italiano che i vocabolari riferivano esclusivamente all'attività di fabbricare, modellare, plasmare, costruire. Presupponeva un soggetto attivo che desse una forma concreta a qualcosa di passivo e malleabile, sulla base di un'idea preventivamente rappresentata. Questo insieme di significati nasceva soprattutto dalle esperienze di lavoro condotte nelle botteghe artigiane romane, medioevali e moderne, dove un mastro, con le buone o con le cattive maniere, abilitava un apprendista a fare il suo stesso lavoro. Esperienze poi proseguite con la rivoluzione industriale e con la maturazione di un bisogno sempre più esteso di ciò che poi ben presto si sarebbe chiamata "formazione professionale" dei lavoratori. Inoltre, era un'espressione ricavata dal gergo militare: indicava riunire un esercito, addestrare le reclute, schierare i soldati in un certo ordine. Tra ottocento e novecento assunse anche un significato di valore ideologico politico. Il "formare" che da questi tre ambiti semantici fu traslato, alla fine degli anni Cinquanta, nel campo pedagogico a significare i fenomeni del processo educativo in generale, enfatizzava in maniera peculiare i processi dell'etero direzione e del modellamento ideologico-autoritario, compiuti da "formatori" nei confronti di "formandi". Oppure compiuti dai dispositivi naturali, famigliari, comunitari, artificiali e professionali appositamente costituiti per la formazione"(...). Il formare diventa, nel linguaggio comune dell'Italia del miracolo economico, un sinonimo o un intensivo della "formazione professionale". Per influsso della cultura tedesca, il "formare", alla fine degli anni Sessanta, abbandona anche da noi le referenze semantiche da noi prima ricordate e diventa "formar- si" in generale del soggetto: non più il ricevente dall'esterno attributi che si aggiungono alla sua natura, ma lo scegliere criticamente in intenzionalità,

¹⁶⁴ Massagli E., *Dalla patente di cittadinanza al curriculum delle competenze. Appunti per un cambio di paradigma sul riconoscimento legale, sociale e professionale dei titoli di studio*, in *Professionalità studi*, Editrice la scuola, n. 2 aprile/maggio/giugno 2020

logos, libertà e responsabilità.¹⁶⁵ L'espressione "formazione professionale", da sola, nella nostra costituzione, appare esclusivamente all'art. 35 comma 2. Tale comma affida alla Repubblica "la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori". Questo articolo è inserito nella parte I, Titolo III della Costituzione, intitolato ai rapporti economici. Si riferisce perciò alla formazione e all'elevazione professionale di chi ha già un contratto con le imprese o intende averlo. Ma, soprattutto, chi intende lavorare non considerando il proprio lavoro come un fine, cioè come qualcosa di valevole in sé e che matura la sua persona dando un senso al proprio esistere nel mondo, bensì come mezzo per altri due fini: quello del miglioramento dei processi aziendali da un lato, e quello del miglioramento della propria posizione professionale dall'altro. Non si parla di lavoro e di formazione professionale come mezzo per il fine "pieno sviluppo della persona", come occasione anche per promuovere l'educazione di ciascuno al massimo livello possibile, in tutti i suoi aspetti nella nostra società. È da considerare che la Costituzione è figlia del suo tempo e che rispecchia una divisione presente nella cultura di quando è stata redatta.¹⁶⁶

Possiamo affermare che, se per alcuni versi oggi la formazione è considerata un requisito legato meramente all'aumento della produttività, per altri è però riconosciuta come un elemento strategico e imprescindibile per lo sviluppo personale e sociale. La "formazione umana", negli ambiti organizzativi, associata a un modello di governance responsabile, rappresenta la chiave per promuovere un nuovo modello di sviluppo tra nuove professionalità e competenze, per delineare processi produttivi, di beni e di servizi nella prospettiva della partecipazione di ciascuno al progetto d'impresa. La soddisfazione (e la felicità) delle persone che lavorano per l'azienda è uno tra gli indicatori del clima d'impresa e può essere rappresentativo anche per l'efficienza e al posizionamento sul lungo termine nel mercato. Oltre al dato economico, questo aspetto rileva anche una connotazione morale: l'azienda deve essere considerata come una comunità di persone che, in modo diverso, perseguono la formazione di sé e aspirano alla realizzazione dei propri desideri. La riflessione pedagogica ha da considerare la specificità progettuale e competitiva della responsabilità sociale al fine di individuare emblematici risvolti etico-educativi, di riconoscere il desiderio di vivere in pienezza con e per l'altro in istituzioni giuste, di far risalire la dignità del valore umano. La pedagogia dell'impresa promuove lo sviluppo umano integrale, la condivisione

¹⁶⁵ Bertagna, *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, Editrice La Scuola, 2014, cap. 7

¹⁶⁶ Ibidem pp.28-31

di valori, la co-costruzione di processi e prassi e si propone di difendere un nuovo modello riguardo all'essere umano, alla vita, alla società e alla relazione con la natura.¹⁶⁷

Papa Francesco, in un suo discorso dal 2013, sostenne che: “nel lavoro libero, creativo, partecipativo e solidale, l'essere umano esprime e arricchisce la dignità della propria vita”. Si possono individuare tre tipi di rapporti tra formazione e lavoro (Massa, 1977): formazione al lavoro, formazione sul lavoro e formazione attraverso il lavoro. La prima comprende tutti quei percorsi formativi che dovrebbero offrire una serie di conoscenze, competenze e comportamenti utili per permettere ai giovani di trovare lavoro. La seconda comprende tutti quei percorsi proposti sul luogo di lavoro funzionali al soggetto lavoratore per acquisire competenze utili alla propria professione per mantenerla o per sostenere percorsi di sviluppo all'intero di un'organizzazione. L'ultima vede il lavoro come uno spazio in cui spesso in modo non progettato avviene apprendimento, come un'esperienza in cui si genera spontaneamente formazione.¹⁶⁸ Secondo Carlo Xodo, formare significa guidare il soggetto a vedere ogni problema come un'opportunità. Formare è rielaborare in forma critica, libera e autonoma quelle forme della cultura in cui siamo immersi, dando loro una dimensione interiore, personale, che contribuisce alla nostra forma. La formazione avviene quando il soggetto stesso in ragione e volontà, mostra volontà di crescere dando ordine e misura ad un io sempre migliore. Occupandosi di educazione e formazione, la pedagogia ha un ruolo attivo, emancipativo, immaginativo e creativo. Essa deve necessariamente valorizzare il pluralismo e la tolleranza facendo della differenza una categoria fondamentale per interpretare la realtà.¹⁶⁹ Bruno Rossi scrive che la formazione aziendale aiuta il soggetto lavorativo ad affrontare i molteplici e continui cambiamenti e lo attrezza di capacità grazie alle quali non soccombe dinanzi alle difficoltà e risponde creativamente e propulsivamente alle situazioni problematiche strutturali ad ogni cambiamento, contribuisce alla creazione di valore e di senso, alla realizzazione di un'organizzazione del benessere e fornisce al soggetto gli strumenti mediante i quali potersi fare inventore e progettista di benessere.

Un'azienda che vuole essere formativa, inoltre, deve necessariamente curare anche l'ambiente dove il lavoratore esercita la sua attività. Questo perché nessuno può lavorare bene in un ambiente in cui non senta di essere un nodo attivo di una rete. Un ambiente di lavoro che pretenda di essere formativo deve

¹⁶⁷ Vischi, *Pedagogia dell'impresa, formazione umana, responsabilità sociale*, in Atlante di pedagogia del lavoro a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017

¹⁶⁸ Whitmore J., *Coaching per le aziende e le persone che vogliono crescere e apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato*, Serling&Kepfer editori, Torino, 2002

¹⁶⁹ Di Bari, *La pedagogia tra educazione e formazione. Contributo al dibattito - parte 2*, Università di Firenze

essere organizzato in maniera tale da far capire anche senza dirlo che non è frutto né del caso né delle mere esigenze tecnico-produttive ma di una progettazione razionale e relazionale significativa. L'ambiente dovrebbe suggerire ai neofiti un repertorio di azioni ben precise e lo stimolo a formulare ipotesi all'interno di quadri teorici poi da verificare circa gli usi più appropriati degli oggetti, la qualità e la quantità delle relazioni ottimali con le persone e le cose. L'*affordance* di un ambiente dipende dalle potenzialità formative relazionali enucleate nell'ambiente stesso e dall'intelligenza personale che si è distribuita e sedimentata nella disposizione degli elementi fisici, psichici e ideali che lo compongono. È necessario non dubitare della circostanza che nessuno possa dimostrare la sua intelligenza e creatività se non è posto nelle condizioni organizzative e nelle situazioni disposizionali di poterlo dimostrare.¹⁷⁰ È inoltre importante che si tenga in considerazione che gli esseri umani sono più inclini a trasformare le azioni in pensiero implicito che non a tradurre esplicitamente il pensiero in azione. Perciò un'impresa che vuole essere formativa deve partire dalle azioni e giungere alle riflessioni critiche. Si devono quindi praticare i processi di lavoro, prima in osservazione, poi in affiancamento e poi in autonomia e contemporaneamente abbinare gli stimoli adeguati ad analizzare questi processi.

3.2.2 *Come l'educazione si integra nel mondo del lavoro*

Omnia omnibus omnino era il messaggio di Giovanni Amos Comenio, un criterio regolativo, un ideale, un traguardo verso cui tendere. Ma non ci volle molto, fra il XIX e il XX secolo, a trasformarlo in un mito, capace di attrarre e forse anche di entusiasmare, senza però imprimere spinte efficacemente trasformative. Il più delle volte l'ostacolo sembrò ideologico, legato alla stratificazione delle classi sociali, ma di fatto era principalmente tecnico; anzi, culturale: l'idea di una educazione che potesse spingersi nel tempo appariva disarmante. Si prese atto del fatto che la persona umana non smetta mai di imparare ma inizialmente il “per sempre” andava bene se riferito alla persona stessa, non al compito di istruire e di educare, e men che meno alla responsabilità degli organismi pubblici. Ci volle lo *shock* della Prima guerra mondiale e quello, ancor più pesante, del secondo conflitto a far ripensare molte cose. Nel Regno Unito, già nel 1919, il Ministero della Ricostruzione dichiarava in un suo Rapporto che intervenire sulla educazione permanente significava, al tempo stesso, dare una risposta ad una necessità nazionale e soddisfare un aspetto inalienabile dei diritti di un cittadino e negli anni 'Sessanta, in molti ambienti europei, l'idea che le opportunità di educazione degli adulti dovessero essere, insieme,

¹⁷⁰ Bertagna G., *Fare laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo*, Editrice la scuola, Brescia, 2012, pp. 47-50

“accessibili a tutti e permanenti” divenne un’acquisizione comune. Il discorso sulla educazione permanente, per lungo tempo, trovò motivi di attenzione (e quindi anche ragioni di approfondimento e di sviluppo) quasi soltanto nell’ambito delle attività che si mettono in atto per l’educazione degli adulti e in particolar modo per gli adulti bisognosi di completare il loro percorso formativo di base. Alla lunga questa specificità ha tolto mordente all’iniziale forza ideale dell’enunciato che mirava ad una validità ben più ampia.¹⁷¹ Non si è capito che quell’ideale appena specificato da Comenio ed oggi ripreso ed aggiornato dalla espressione onnicomprensiva di formazione permanente è un connotato strutturale del compito educativo. M. Mencarelli, nel 1964¹⁷² chiedeva che all’educazione permanente fossero assicurati i caratteri di:

- educazione totale, per il rispetto dovuto ad ogni essere umano;
- educazione integrale, per la necessità di cogliere l’unità dell’essenza umana;
- educazione alla critica, per educare al progresso commisurato sul valore della persona; educazione alla sintesi operativa, per educare alla originalità;
- educazione al dialogo, per educare alla tolleranza sollecitata da una concezione pluralista.

In anni a noi più vicini (il 30 ottobre 2000), è stato pubblicato un documento ufficiale della Commissione Europea, il *Memorandum* sull’istruzione e la formazione permanente. In quel documento si afferma che l’educazione permanente è importante rispetto al compito di:

- costruire una società che offra a tutti le stesse opportunità;
- sollecitare tutti i cittadini a cooperare sempre più attivamente nelle dinamiche della vita pubblica (sociale, economica e politica);
- elevare il livello degli studi e delle qualifiche in tutti i settori, garantendo un’offerta di qualità e la capacità di adattarsi ai cambiamenti sociali.
- sollecitare tutti i cittadini a cooperare sempre più attivamente nelle dinamiche della vita pubblica (sociale, economica e politica);
- elevare il livello degli studi e delle qualifiche in tutti i settori, garantendo un’offerta di qualità e

¹⁷¹ Pace, Mangione, Limone, *Educazione e mondo del lavoro*, Franco Angeli, 2016, p. 17-18

¹⁷² Mencarelli M., *Educazione permanente. Dall’educazione di base all’educazione dell’adulto*, Brescia, La Scuola, 1964, pp. 53-54

la capacità di adattarsi ai cambiamenti sociali.

Sono sei i punti centrali che il documento individua come “messaggi chiave”. Possiamo così sintetizzarli:

- nuove competenze di base per tutti, tali da consentire a tutti e a ciascuno di possedere e di esercitare le competenze necessarie per poter partecipare attivamente alla vita della società;
- maggiori investimenti nelle risorse umane, tenendo presente che le risorse umane sono la maggiore risorsa per la società e per le sue organizzazioni;
- innovazione nelle tecniche di insegnamento e di apprendimento. Occorre sviluppare nuovi contesti di insegnamento e di apprendimento e, congiuntamente, metodi efficaci per garantire l’istruzione e la formazione lungo l’intero arco della vita;
- Valutazione dei risultati dell’apprendimento: devono essere migliorati i sistemi di valutazione tenendo anche conto della partecipazione e dei risultati delle azioni della formazione, ivi compresi quelli ottenuti nell’apprendimento non formale e informale;
- rivedere il tema dell’orientamento, garantendo a tutti i cittadini un facile accesso ai sistemi di orientamento e formazione;
- un apprendimento sempre più vicino a casa. Occorre progettare percorsi di formazione permanente mantenendosi il più possibile vicini agli utenti.

Se nei contesti formali predominano la sistemazione ordinata delle informazioni, la regolarità delle procedure e la predisposizione di corretti apparati di verifica, nei contesti informali e, molto di più, nei contesti non formali c’è uno straordinario accostamento e quasi un sovrapporsi del sapere, del potere e del volere, che non sono tre livelli o tre momenti successivi, ma tre condizioni compresenti che conferiscono rilievo personale all’apprendimento.¹⁷³ È necessario, allora, attraverso le scelte didattiche mettere insieme – in dialogo, in sinergia – i campi del formale, dell’informale e del non formale.¹⁷⁴ È questo il nodo essenziale della formazione permanente: dare strumenti di integrazione riflessiva a vantaggio di ogni apporto conoscitivo.¹⁷⁵ Ai significati che abbiamo appena richiamato sul versante della formazione professionale e dell’educazione permanente vanno affiancate le riflessioni sull’identità

¹⁷³ Paparella N., *Pedagogia dell’apprendimento*, La Scuola, Brescia, 1988, p. 5-15

¹⁷⁴ Paparella N., *L’agire didattico*, Guida, Napoli, 2012, cap.2

¹⁷⁵ Pace, Mangione, Limone, Op. Cit. p. 23

dell'adulto, sulle condizioni che favoriscono l'apprendimento degli adulti, sulle forme specifiche attraverso cui la mente adulta elabora la conoscenza, sulle strategie didattiche più efficaci per favorire la conoscenza e la valorizzazione delle loro esperienze.

Prendiamo a riguardo gli studi di Malcolm Knowles, una delle massime autorità statunitensi nel settore dell'educazione degli adulti e della formazione. Il suo nome è legato, in particolare, al tentativo di ridefinire il quadro teorico della formazione adulta da lui individuato in una nuova disciplina, l'andragogia. Secondo lo studioso, il successo della formazione in età adulta sarebbe assicurato dalla capacità di procedere attraverso una progettazione e una costruzione in *partnership* con i soggetti stessi. Questa tesi poggia su alcuni presupposti: il bisogno di conoscere, l'esperienza maturata dall'adulto, il concetto di sé già sviluppato, l'importanza delle motivazioni.¹⁷⁶

Si sono sviluppate, nel corso degli anni, delle teorie della formazione volte ad indagare a quali condizioni e con quali approcci è possibile l'esperienza educativa e di apprendimento in età adulta. Questo cospicuo ambito di riflessione, che si svolge all'intersezione di ricerche condotte da psicologi e sociologi con pedagogisti e formatori, è cresciuto in seguito a una duplice spinta: per un verso, la presa di coscienza che l'uomo si modifica in modo permanente, compie esperienze, attraversa ruoli diversi, dunque, può essere soggetto di educazione per l'intero arco della vita; per l'altro le esigenze del mondo del lavoro e delle professioni che sollecitano flessibilità cognitiva, tensione creativa, sforzo continuo di riallineamento delle competenze. La formazione andrebbe dunque pensata come la condizione che permette agli individui di sviluppare le capacità non soltanto a risolvere ei problemi, ma a porli, non soltanto ad adattarsi ai ruoli prestabiliti, ma a orientarli e crearli.

Come abbiamo visto, un primo contributo alla definizione delle teorie della formazione giunse negli anni Cinquanta e Sessanta dalle esperienze di alcuni importanti organismi internazionali (Consiglio d'Europa, Unesco) che si concentrarono sul concetto di alfabetizzazione. Tale concetto fu poi rapidamente superato in favore di quelli di educazione permanente, alla cui messa a punto contribuirono diversi studiosi come Janne, Lengrand, Rasmussen, Schwartz, Vial e, in Italia, Lorenzetto e Mencarelli. All'impostazione in prevalenza funzionalista degli alfabetizzatori si affiancò una tesi più umanistica, basata sulla necessità della persona di rivedere costantemente le proprie conoscenze, ripensare le proprie esperienze, stabilire nuove relazioni. Secondo gli estensori del Rapporto Unesco del 1972, il compimento di un progetto di tal natura doveva essere affidato alla "comunità educante": oltre alla scuola, vi dovevano contribuire il mondo del lavoro e delle organizzazioni, le forze imprenditoriali, i mass media, le famiglie e le comunità religiose. Negli stessi anni, il ricorso a tecnologie produttive più

¹⁷⁶ Chiosso, *Teorie dell'educazione e della formazione*, Mondadori, Perugia, 2003, pp. 51-52

complesse che affidavano alle macchine larga parte dei processi lavorativi prima compito dell'uomo, rese necessario avvalersi di nuove figure professionali. Queste persone dovevano essere in grado di operare in modo interattivo con le macchine, di adattarsi a esigenze e ruoli diversi, di gestire dinamiche sociali in funzione di responsabilità individuale e di gruppo. Una prima variabile alla rigida impostazione tayloristica giunse dalle indicazioni suggerite dai teorici delle *Human relations*, che, senza mettere in discussione l'impostazione funzionalistica e gerarchica dell'organizzazione del lavoro, richiamò tuttavia l'importanza dell'adattabilità e della flessibilità rispetto alle varie parti del sistema. Alle mansioni si sostituirono i ruoli, ossia un insieme di regole che tenevano conto delle variabili nelle aspettative, di percezioni, di interessi e di comportamenti. Cominciò a essere rivalutata l'importanza della dimensione affettiva, umana e relazionale constatando che l'uomo lavora con maggiore motivazione se si realizza attraverso il lavoro e se si sente parte di un'impresa a cui si dedica con gli altri. Kurt Lewin sottolineò l'importanza dell'ambiente di lavoro nella sua Teoria del campo. Secondo lui il processo formativo risulta un'esperienza non separata rispetto al contesto in cui si svolge, ma è riflessione sul sistema stesso. La formazione assume la fisionomia di un sistema di attese reciproco in quanto risponde ai bisogni dell'organizzazione, ma soddisfa anche le aspettative dei membri di riferimento al loro ruolo nell'organizzazione.¹⁷⁷ Un'altra cospicua serie di contributi alla teoria della formazione professionale è giunta, specie negli anni Novanta, dagli studiosi che hanno approfondito il rapporto, nel soggetto, fra apprendimento ed esperienza non solo professionale ma anche esistenziale. Per molto tempo, anche nel campo dell'educazione degli adulti, l'impianto formativo per obiettivi è stato considerato il più efficace, in stretta relazione con gli schemi di apprendimento mutuati dalle pedagogie dell'insegnamento. Si sono poi sviluppate diverse teorie, tra cui ricordiamo: la teoria dell'apprendimento organizzativo, le forme centrate sulla riflessione personale e le forme proprie del *lifelong learning*.¹⁷⁸

3.2.3 *Come la complessità odierna incide sul lavoro e sulla formazione*

A livello globale sono in pieno sviluppo alcune tecnologie che guidano il cambiamento della produzione in un mercato del lavoro caratterizzato da mutamento demografico e socioeconomico, trasformazione degli ambienti di lavoro e della modalità di erogazione delle prestazioni lavorative. Queste trasformazioni sono accelerate dalla rivoluzione del digitale che si afferma come tecnologia abilitante aumentando la connessione e l'interdipendenza tra lavoratori, la rete e le macchine stesse.

¹⁷⁷ Chiosso, *Teorie dell'educazione e della formazione*, Mondadori, Perugia, 2003, pp. 51-52

¹⁷⁸ Ibidem pp. 47-50

Anche le imprese stesse hanno subito cambiamenti poiché sono state sottoposte a un processo di modificazione della struttura, della cultura e della filosofia aziendale.¹⁷⁹ Lo spazio globale economico diventa, alla luce di questi cambiamenti, un multiverso dove gli agenti individuali e collettivi misurano nuove identità e traiettorie non lineari di apprendimento.¹⁸⁰

A caratterizzare il lavoro contemporaneo è la ricerca di una nuova forma evolutiva, più adatta e flessibile, che però prima di essere realizzata può rivelarsi foriera di dispersione dei talenti e delle potenzialità ma al contempo, per paradosso, origine di nuovi progetti, competenze ed organizzazioni. Le continue innovazioni tecnologiche e i correlati cambiamenti della mansione, la concorrenza sempre più pressante in tema di efficienza e competizione, le nuove forme organizzative, la richiesta di un ininterrotto adattamento alla considerevole mutevolezza e instabilità del mercato del lavoro, la sempre maggiore densità relazionale della vita lavorativa, la domanda più frequente di lavorare in *team* e quindi di negoziare le comunicazioni interpersonali finiscono per mettere in crisi equilibri ritenuti definitivi.¹⁸¹ Si stima che un giovane entrato nella forza lavoro nel duemila cambierà posto dalle dodici alle quindici volte nell'arco della sua vita lavorativa. Non solo il posto ma anche il lavoro stesso. Il versante negativo di questa condizione si chiama precarietà, l'altra faccia della medaglia è la flessibilità. Tre sono le conseguenze che si verificano da ciò: una istituzionale, una pedagogica e una di filosofia politica.

La conseguenza istituzionale vede la fine dell'epoca in cui prima ci si prepara a svolgere un lavoro e poi lo si esercita per l'intera vita. Ciò comporta che, se prima si poteva immaginare la collocazione del problema formativo soltanto prima dell'ingresso nel mondo del lavoro, oggi sarebbe miope non prevederlo esteso all'intero arco della vita di tutti. Inoltre, la dimensione professionale non può e non deve essere l'unica ed esclusiva qualificazione di ogni persona e della sua ricchezza personale, sociale e culturale ma deve integrarsi con tutte le altre che la contraddistinguono. In ogni vita individuale e sociale è meglio essere in grado di svolgere bene e con cultura quanti più lavori possibile e quando si è costretti per necessità o scelta a svolgere a lungo lo stesso lavoro è necessario imparare a svolgerlo a livelli progressivamente più elaborati di complessità tecnica. La seconda conseguenza ha valore pedagogico: se si interpreta il vocabolo "formazione" in modo soltanto cognitivo, intellettuale o professionale si commette un errore. È necessario mirare a una conoscenza che deve essere allo stesso tempo sapienza e saggezza. Una conoscenza che porti a una serie di comportamenti che allo scopo di non restare

¹⁷⁹ Pace, Mangione, Limone, Op. Cit. p. 172

¹⁸⁰ Costa M., *Formatività e innovazione: un nuovo legame per industry 4.0*, in Atlante di pedagogia del lavoro a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017

¹⁸¹ Rossi B., *Lavoro e vita emotiva. La formazione affettiva nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2010, p. 44

meccanismi, routine e riflessi devono scaturire da vere e proprie azioni umane frutto di intenzionalità e logos, libertà e responsabilità personali. Occorre cercare e costruire relazioni interpersonali a somma positiva che immettano nel sociale nuova energia. L'educazione diventa così un'esigenza permanente. La conseguenza legata alla filosofia politica evidenzia come le singole persone siano da valorizzare e rendere protagoniste negli adattamenti e nei cambiamenti sociali ed economici. È alla loro personale intenzionalità, ragione, libertà e responsabilità che va fatto appello. Non devono essere le persone al servizio delle strutture economiche e sociali ma il contrario.¹⁸² È possibile ora capire come in una prospettiva economica e culturale così complessa, le persone hanno bisogno di competenze di alta qualità per ricoprire un ruolo attivo nel mercato del lavoro di oggi e di domani.

L'impegno della pedagogia non è perciò solo quello di formare una nuova cultura del lavoro dei giovani ma anche quello di entrare in punta di piedi in azienda, di offrire un contributo per una rilettura e una riprogettazione del modo di pensare e fare impresa e dunque orientare la gestione stessa delle organizzazioni. Lo stile collaborativo e di condivisione sta caratterizzando il mondo del lavoro che sfrutta in modo sempre più deciso e intenzionale il potere della collaborazione e della connessione grazie alle nuove tecnologie. Una nuova generazione di teorie organizzative e di *work skills* non arriva dai concetti tradizionali dal management ma da campi quali le neuroscienze, la psicologia della felicità ecc. che porteranno alla creazione di nuovi paradigmi e strumenti per la formazione.¹⁸³ *Skill* – in italiano “abilità” – è un termine comunemente utilizzato per indicare quello che un individuo può conoscere, comprendere ed eseguire (Commissione europea 2016). La *new skills agenda* per l'Europa è uno dei programmi più importanti della commissione europea (2016). Essa si concentra sull'aumentare la rilevanza e la qualità della formazione alle *skills*, rendere le qualifiche più visibili e confrontabili e rendere più efficace l'orientamento scolastico e professionale con l'obiettivo di supportare la scelta delle carriere. L'acquisizione della abilità è un processo di apprendimento permanente che avviene in ambienti di apprendimento formali e non formali e che inizia fin dall'infanzia.¹⁸⁴ Con apprendimento intendiamo il processo grazie al quale un individuo assimila informazioni, idee e valori e quindi acquisisce conoscenze, *know-how*, abilità e competenze. L'apprendimento, come accennato nel paragrafo precedente, può essere formale, informale o non formale. Tenendo conto che si riscontrano differenti accezioni di apprendimento formale e informale e la stessa comunità scientifica non è ancora

¹⁸² Bertagna G., *Fare laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole di secondo ciclo*, Editrice La scuola, Brescia, 2012, pp. 9- 26

¹⁸³ Dato D., *Pedagogia critica per il futuro del lavoro*, in *Atlante del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017

¹⁸⁴ Morselli D., *Una nuova skill agenda per l'imprenditorialità*, in *Atlante di pedagogia del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, 2017, Milano

riuscita a esprimersi su una linea univoca, prendiamo qui in considerazione le formulazioni esposte dal Cedefop nel 2008. Esso è formale se deriva da una formazione erogata in un contesto strutturato e organizzato, specificatamente dedicato all'apprendimento e che di norma porta all'ottenimento di qualifiche, generalmente sottoforma di certificati e/o diplomi. È intenzionale dal punto di vista del discente.¹⁸⁵

L'apprendimento informale è quello risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia e al tempo libero. Non è strutturato in termini di obiettivi, di tempi e di risorse e non è intenzionale dal punto di vista del discente. L'apprendimento non formale, invece, è quello erogato nell'ambito di attività pianificate non specificatamente concepite come apprendimento. È denominato anche apprendimento semi-strutturato. Oltre a questi, possiamo riconoscere due grandi approcci all'apprendimento: quello deduttivo e quello induttivo. Il primo, di derivazione comportamentista, è fondato sull'idea di apprendimento per ricezione. Il suo limite è quello di considerare i soggetti discenti tendenzialmente passivi rispetto all'oggetto di apprendimento. Il secondo deriva da una concezione di apprendimento per ricerca. Esso non parte dall'esposizione di contenuti ma sollecita subito la partecipazione attiva dei discenti. I tipi di apprendimento combinati, permettono l'acquisizione, oltre alle abilità tecniche, delle competenze trasversali, ad oggi sempre più richieste dai datori di lavoro ma trascurate dai programmi scolastici. Le competenze trasversali si possono acquisire durante tutto l'arco della vita e, oltre a permettere la gestione dell'incertezza e della complessità, favoriscono una fioritura dell'individuo in società e posti di lavoro sempre più complessi e interconnessi. Nel progetto internazionale Ocse de.se.co., realizzato tra il 1997 e il 2002, sono state delineate le competenze ritenute chiave, ovvero quelle competenze che contribuiscono a risultati di valore per l'individuo e per la società, aiutano le persone a padroneggiare importanti sfide in diversi contesti e sono rilevanti per tutte le persone e non solo per gli specialisti. Ne sono state individuate otto e sono: comunicazione in madre lingua, comunicazione in lingua straniera, competenze matematiche, competenza digitale, imparare ad imparare, competenze sociali e civiche, senso di iniziativa e imprenditorialità, consapevolezza ed espressione culturale. Le didattiche favorite per l'apprendimento delle competenze chiave sono: il lavoro per progetti, il lavoro collaborativo e il *coaching*.¹⁸⁶ Possiamo quindi affermare che nello scenario moderno economico e sociale, la formazione continua è un elemento strategico. Per formazione continua si intende al fenomeno spiegato dall'insieme di teorie, strategie, politiche e modelli organizzativi che tendono ad interpretare, dirigere e gestire i processi formativi individuali e collettivi

¹⁸⁵ Raccomandazione del Consiglio europeo del 20 dicembre 2012

¹⁸⁶ Morselli D., *Una nuova skill agenda per l'imprenditorialità*, in Atlante di pedagogia del lavoro a curadi Alessandrini, Franco Angeli, 2017, Milano

lungo tutto il corso dell'esistenza.¹⁸⁷ Le si riconosce una funzione di rilievo nel far crescere la consapevolezza di sé, del proprio ruolo, dell'ambiente in cui si agisce.¹⁸⁸

3.3 La formazione sindacale

Appare ormai diffusa nella vita sindacale una sempre più chiara consapevolezza dell'esigenza formativa che si richiede, per differenti ragioni, nei diversi livelli in cui si articola la presenza dei sindacati nel mondo del lavoro. Quando si esaminano le dinamiche formative nel vasto panorama sindacale, tuttavia, emergono non pochi problemi aperti, con riferimento alla progettualità e alla capacità di realizzazione di corsi di formazione, che sottolineano come al rilievo attribuito all'esperienza formativa, spesso non corrisponda un'adeguata individuazione delle risorse culturali ed economiche necessarie.¹⁸⁹

Se da un punto di vista storico l'argomento del sindacato in Italia risulta complesso, in quanto a torto non ha ricevuto la giusta attenzione da parte degli storici, in termini pedagogici risulta un territorio inesplorato, nonostante il sindacato abbia contribuito in maniera determinante all'educazione dei lavoratori. In particolar modo, le esigenze vitali dell'organizzazione e della lotta hanno sospinto il movimento sindacale sulla strada di autentiche attività educative prima che il problema della funzione educativa del sindacato venisse assunto, a livello scientifico, dalla pedagogia.¹⁹⁰

In molti degli studi che hanno preso in esame l'educazione dei lavoratori, si trovano le associazioni sindacali, e operaie in genere, citate spesso tra le istituzioni che hanno curato e curano attività educative a elevazione dei propri organizzati. Ma l'educazione dei lavoratori è un tema che si iscrive in quello amplissimo dell'educazione degli adulti.¹⁹¹

Quindi a pieno titolo la formazione svolta dai sindacati possiamo inquadrarla nell'ambito della "pedagogia sociale". La formazione è sempre stata sempre una parte strutturale del sindacalismo sin dal suo nascere, divenendo prerogativa essenziale e necessaria e pertanto un elemento indispensabile di trasmissione e innovazione della cultura politica e organizzativa.

¹⁸⁷ Definizione dell'Enciclopedia Treccani

¹⁸⁸ Pedon A., Sprega f., *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Armando, Roma, 2008, p. 29

¹⁸⁹ Ciampani A., *Gli orizzonti della formazione sindacale*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale gennaio 2010

¹⁹⁰ Perrucci C., *Problemi di pedagogia sociale. La famiglia, il sindacato*. Le Monnier, 1965, p. 128

¹⁹¹ *Ibidem*

Analizzare la formazione sindacale non è semplice. Sicuramente ampi sono i materiali prodotti dalle confederazioni, soprattutto Cgil e Cisl (i due sindacati che prendiamo a riferimento in questo contesto), ma è necessario tenere presente che esse si basano su valori diversi e hanno culture e dinamiche interne molto differenti. Un aspetto importante e delicato che si connette al tema formativo è quello dei criteri organizzativi con i quali vengono selezionati e scelti i dirigenti sindacali, tema che gioca forza incide sulle strategie di costruzione dei percorsi di carriera.

Nelle analisi sinora realizzate, si è consolidato il convincimento che i sindacalisti si sono formati principalmente attraverso l'esperienza, la «gavetta» e gli affiancamenti informali, ovvero attraverso quella che si definisce formazione naturale. Nel tempo questo convincimento si è modificato e, pur confermando che la formazione sul campo è una risorsa, oggi risulta fortemente limitato, in quanto favorisce la continuità nell'organizzazione e non il cambiamento, di cui invece si necessita in funzione delle trasformazioni del mercato del lavoro. Per realizzare concretamente processi di cambiamento bisogna intervenire sulle dinamiche che si creano con la formazione naturale, rafforzandole attraverso azioni di formazione intenzionale, ben agganciate alle realtà operative e alle dinamiche di socializzazione naturali presenti nell'organizzazione, affinché utilizzino questi canali, modificandoli nel contenuto.

Nello specifico della Cgil, quando la stessa ha schierato progetti di formazione collettiva si sono raggiunti importanti risultati, perché è entrata in gioco la capacità di tutta l'organizzazione di identificare e legittimare questi progetti attraverso una pratica organizzativa, attraverso forme di integrazione tra i vari attori, che possono dare gambe a progetti di un'azione collettiva di valenza nazionale ad alto contenuto valoriale. Nell'esperienza della Cisl, pur non presentandosi come progetti di formazione collettiva, la sua volontà organizzativa è implicita. Per la Cgil questi progetti non sempre hanno trovato vita facile, per la difficoltà di dare un equilibrio a un sistema – quello della formazione sindacale – estremamente sperequato: categorie nazionali e regionali confederali presenti con proprie offerte formative (in alcuni casi serie, ricche e coerenti) e altre strutture sindacali scarsamente abituate alle pratiche della formazione sindacale. Spesso questo contrasto ha provocato reazioni che la moderna sociologia etichetta come «nevrosi organizzative». Un miracolo organizzativo (ovvero una vera pratica di integrazione organizzativa) si può conseguire solo se si è in grado di varare un progetto universalmente condiviso e, soprattutto, di realizzarlo.¹⁹² La programmazione formativa deve contemplare una politica dei quadri che comporti modalità di selezione del gruppo dirigente che si affianchi a quella tradizionale, ma consideri anche la valorizzazione delle migliori intelligenze e professionale.

¹⁹² Braga A., *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, Rivista trimestrale di scienze dell'amministrazione, Studi di teoria e ricerca sociale, 4/2017

Lo spaccato che emerge dall'intervista a Bruno Manghi rende subito l'idea che per la Cisl la formazione si qualificava per continuità e coerenza sia sul versante degli investimenti sui sindacalisti a tempo pieno sia per gli attivisti e delegati, caratterizzandosi per il prevalere della contrattazione sulla legge e per il rifiuto della regolazione costituzionale dell'art. 39 rispetto al sindacato. Con questi presupposti diventa inevitabile la costituzione del centro studi di Firenze, con il compito della formazione di secondo livello, della dirigenza sindacale e dei contrattualismi. I formatori, tra l'altro, per la Cisl costituiscono un nucleo di professionisti delle attività formative interni all'organizzazione. Quest'ambizione si è sempre alimentata anche in Cgil, ma con alterne fortune. Le strutture sindacali in grado di fare molta e buona formazione in genere hanno anche generato nuclei di formatori con caratteristiche simili a quelli della Cisl. Questa crescita e autonomia ha rappresentato sicuramente un arricchimento del sistema formativo della Cgil; il limite è dato dal fatto che spesso si sono generati conflitti laddove i formatori avevano più le caratteristiche di dirigenti politici, capaci di saper organizzare la formazione ed essere più in sintonia con le esigenze politiche dell'organizzazione. Sul piano metodologico la Cisl sperimenta negli anni alcune evoluzioni, ma il filo conduttore era la diffusione della democrazia con metodi partecipativi e il confronto, tali da agevolare la libertà nella manifestazione delle opinioni. Nella storia della formazione sindacale della Cisl non si annovera solo l'esperienza del centro studi di Firenze, ma anche quella al Sud, con la scuola di Taranto e altre piccole esperienze. Certamente la formazione della Cisl vanta una grande tradizione della formazione sindacale nei rapporti internazionali. Non da ultimo, Manghi ricorda che nella Cisl non si è mai trascurato il rapporto tra ricerca e formazione, e quello con tutti gli intellettuali che avevano a cuore il sindacato come oggetto di studio, anche con quelli eterodossi rispetto alla Cisl.

Se la storia della formazione in Cisl troverà ampio spazio nel capitolo successivo, approfittiamo di questo spazio per ripercorrere sinteticamente alcuni dei momenti più importanti della storia della formazione in Cgil. Importante è considerare la storia della fondazione della Cgil unitaria scaturita dal Patto di Roma: non si trattò di una riconnessione meccanica – dopo la rottura del sindacalismo fascista – alle concezioni sindacali (di matrice socialista, cattolica o anarcosindacalista) della precedente fase politico-sociale liberaldemocratica. Si compì un salto di qualità: il sindacalismo antifascista, nella sua concezione di «sistema», mise nelle sue finalità strategiche l'emancipazione del lavoro. Nelle sue politiche rivendicative, inoltre, ribadì l'obiettivo dell'eguaglianza sociale e del solidarismo, confermando la sua base di forza sociale, protagonista fondamentale del paese nella fase della ricostruzione dopo le devastazioni della guerra. Ne conseguì la rottura profonda della precedente base formativa ed educativa dei lavoratori, dando vita a un percorso necessario a fondare processi formativi e di educazione ai nuovi valori della Cgil unitaria, con un compito immenso di funzione pedagogica democratica. La storia della formazione Cgil si distingue per i forti mutamenti che il suo sistema formativo ha subito nel corso del tempo e per l'ampio spazio che la formazione ha trovato nel dibattito interno.

Si prende brevemente a riferimento il testo di Susi F., il quale si propone come uno studio sul rapporto formazione-organizzazione nel sindacato, in questo caso Cgil, per indagare questo aspetto. L'autore esplicita innanzitutto la presenza di ostacoli nella ricostruzione storica dell'evoluzione delle attività formative nel sindacato Cgil dovuti alla carenza di fonti, documenti e informazioni in quanto si tratta di un terreno inesplorato. Di una cosa però ha contezza: in tutte le fasi della vita di Cgil è ricorrente il pensiero che il militante e il quadro si formano sul terreno, nella lotta e nell'attività sindacale. Tale concetto è sottolineato in diversi interventi congressuali susseguitesesi nella storia del sindacato preso in considerazione. Parallelamente, però, in diverse assemblee nazionali, viene anche esposta l'esigenza di una formazione dei quadri ad ogni livello che non sia il frutto di un esclusivo itinerario personale, ma di una formazione sindacale organizzata che deve diventare l'anello reale di congiunzione fra i bisogni formativi personali del quadro sindacale, le esigenze generali dell'organizzazione, le competenze specifiche indispensabili ai diversi livelli di direzione. La distanza che rimane tra le affermazioni dell'importanza della formazione e come effettivamente viene messa in opera sta nel fatto che non si affronta il problema di cosa sia la professionalità sindacale. Sembra che ci sia una forte prevalenza di pensiero che ritiene che ciò che conta in un dirigente sindacale sia la capacità politica non meglio definita, con una sottovalutazione fortissima della strumentazione tecnica: ciò conduce all'affanno dell'apprendimento rapido e non sistematico. Seppur con queste criticità, Susi afferma che la Cgil ha fatto degli sforzi per tenere viva la formazione e darle nuovo impulso. Le attività formative che ha organizzato si sono sforzate di sostenere l'azione sindacale, affrontando problematiche legate alla politica economica e industriale e temi specifici della contrattazione della politica salariale. La formazione ha cercato, altresì, di contribuire all'obiettivo di coniugare la cultura politica dell'organizzazione con le esperienze e i vissuti dei nuovi quadri e militanti. Importante notare che, nella vita dell'organizzazione, con sostanziale continuità, i quadri medio-alti si sono autoesclusi da qualsiasi processo formativo di tipo formale. L'utenza della formazione sindacale in Cgil è stata formata sempre dai quadri di base. Ciò rivela la marginalità che concretamente, nonostante le dichiarazioni ufficiali, è stata attribuita alla formazione.

Viene evidenziato come anche lo stile di vita del dirigente sindacale, caratterizzato dalle prestazioni a cui è obbligato, lo disincentivano da attività di formazione e studio individuale, che faticano a inserirsi nel tempo di lavoro. A disincentivare l'interesse alla formazione, vi è anche il fatto che la partecipazione a corsi organizzati non incide sui percorsi di carriera. Emerge, infatti, una certa casualità dei soggetti scelti per frequentare i corsi di formazione. Ne risulta che in Cgil sono mancate le dimensioni operative che precedono e seguono la formazione propriamente detta: quella dell'analisi dei bisogni formativi e l'analisi della ricaduta della formazione sull'organizzazione. Si ritiene che ciò sia dispeso da blocchi organizzativi dettati da scelte politiche differenti a quanto veniva affermato istituzionalmente. Analizzando quanto disponibile al livello di piani formativi, l'autore sottolinea che, fatte salve eccezioni,

la formazione sindacale degli inizi ha in generale privilegiato un'impostazione contenutistica e trasmissiva. Metodi di formazione attiva sono stati scarsamente utilizzati, se non attraverso sporadici lavori di gruppo. Inoltre, fino agli anni Sessanta Cgil si riscontra una posizione di autosufficienza culturale della formazione. In una fase successiva, invece, l'organizzazione sembra si sia aperta alla cultura esterna, cercando un rapporto con gli istituti del sapere.¹⁹³

Già nel periodo che va dal 1944 al 1955 la Cgil vide come obiettivo formativo prioritario l'alfabetizzazione di massa, non solo dei propri quadri e militanti, ma dei lavoratori e si esprime soprattutto sotto forma di formazione politico-ideologica. Nella risoluzione organizzativa del II Congresso confederale svoltosi a Genova nel 1949 si affermava che “i quadri si formano nella lotta e nell'attività sindacale, si completano con lo studio individuale e nelle scuole sindacali”.

Ma già nel 1954 si sottolineava l'urgenza *dello studio individuale come norma fondamentale e più larga di studio e di formazione di quadri e dello studio collettivo, organizzato, di massa, nelle forme più varie perché consenta di portare allo studio decine di migliaia di quadri e attivisti. Deve essere fatto uno sforzo per elevare il livello teorico dei quadri*”. Venne riconosciuto, quindi, che l'esperienza sul campo da sola non è più sufficiente.

Negli anni Sessanta l'azione formativa comincia ad assumere carattere di maggiore sistematicità. Dopo il V Congresso viene nominato un gruppo di lavoro che ha il compito di elaborare un piano per la formazione ed educazione di massa che delinei le linee guida dell'attività confederale nel campo della formazione di base e dei quadri. Nel VI Congresso (Bologna 31 marzo - 5 aprile 1965) si giunse alla decisione di costruire una nuova scuola sindacale, Centro studi e formazione di Ariccia, per rispondere a quelle che erano le principali domande formative: accrescere le capacità di direzione e contrattazione a livello aziendale di attivisti e dirigenti; migliorare e completare la preparazione di compagni dirigenti di importanti fabbriche, di funzionari di sindacati provinciali, di nuovi dirigenti nazionali di settore, di membri di segreteria; perfezionare, aggiornare, specializzare compagni con una buona preparazione complessiva.

L'apertura del Centro studi e formazione di Ariccia segna il rilancio dell'attività formativa sia in termini quantitativi che qualitativi, non solo a livello nazionale ma anche a livello provinciale. I corsi di formazione Cgil erano incentrati su tre temi: organizzazione del lavoro e contrattazione, politica occupazionale e delle riforme, costruzione del sindacato unitario e suo ruolo nella società.

La seconda metà degli anni Settanta vede il declino delle attività formative unitarie e categoriali che

¹⁹³ Susi F., *La formazione nell'organizzazione. Il caso del sindacato*, Anicia, 1994, Cap.1

riflette una nuova fase di allontanamento tra lavoratori e sindacato, che sembra strettamente legata alle contraddizioni con cui era proceduto, in un primo momento, il processo di unificazione sindacale. Nel novembre del 1981 il X Congresso fornisce un ulteriore momento per riaffermare l'importanza della formazione. Venne approvato nello Statuto un articolato che individua nella formazione uno dei principali campi di azione della confederazione. Il sistema formativo continua a svilupparsi, ma quasi esclusivamente in termini quantitativi. L'unico dato davvero positivo è che per la prima volta la Cgil intraprende una sistematica attività di preparazione dei formatori. Nel 1984 viene dichiarato: *sappiamo che la regola di fondo a cui ci si è sempre attenuti nella formazione e promozione dei quadri è quella secondo cui il quadro si afferma nel movimento è nell'attività dell'organizzazione. La scuola sindacale, il corso, non possono sostituire queste regole.* E si aggiunge: *“le scuole sindacali per la Cgil non sono mai state concepite come fucine di quadri dirigenti, a differenza di quanto avviene nella Cisl.* Si ribadisce la necessità di una riqualificazione culturale. Si intravede un compito nuovo per la formazione sindacale: un sindacato che ambisce a un rinnovamento politico e culturale deve avere nuove attitudini, conoscenze, capacità dei quadri dirigenti ad ogni livello. Il nesso tra politica dei quadri e formazione è costantemente ribadito ed è motivato in termini di impianto organizzativo. Dal 1984 si può affermare che la formazione è, almeno concettualmente, considerata una risorsa strategica dell'organizzazione. Se però da un lato si afferma il ruolo importante e strategico della formazione, dall'altro non si cessa di rivendicarne il riconoscimento politico (ovvero che l'organizzazione la prenda sul serio).

All'assemblea nazionale dei quadri e dei delegati di Viareggio 1987 viene *posto con rilievo il fatto che la formazione dei quadri ad ogni livello non può essere il frutto di un esclusivo itinerario personale.* Si sostiene che la formazione sindacale organizzata deve diventare l'anello reale di congiunzione fra i bisogni formativi personali del quadro sindacale, le esigenze generali dell'organizzazione, le competenze specifiche indispensabili ai diversi livelli di direzione. La distanza che rimane tra le affermazioni dell'importanza della formazione e come effettivamente viene messa in opera sta nel fatto che non si affronta il problema di cosa sia la professionalità sindacale. Quello che viene in evidenza è la rappresentazione del sindacalista come un operatore che deve essere dotato di capacità politiche, competenze tecniche e capacità di rappresentanza. Sembra che ci sia una forte prevalenza di pensiero che ritiene che ciò che conta in un dirigente sindacale sia la capacità politica non meglio definita, con una sottovalutazione fortissima della strumentazione tecnica: ciò conduce all'affanno dell'apprendimento rapido e non sistematico.

Nella seconda metà degli anni Ottanta le risorse umane e finanziarie destinate alla formazione si erano moltiplicate notevolmente, tanto che nel 1989 viene potenziato l'Ufficio formazione confederale e, nel contempo, nel 1990 il Centro studi di Ariccia viene chiuso. Con l'Ufficio formazione cambia la strategia e si determina un rinnovo del sistema formativo della Cgil muovendosi contemporaneamente in tre

diverse direzioni: a) rendere più stretto il legame tra confederazione e formazione, b) aumentare i momenti di confronto del sindacato e della formazione sindacale con la realtà esterna, c) non rinunciare ad una formazione dalla forte valenza scientifica. La scelta delle materie dei corsi è emblematica e contribuisce ad alimentare il dibattito sulla ridefinizione della figura professionale del sindacalista che non deve essere un “tuttologo”, ma una persona che, per rispondere adeguatamente alle diverse problematiche, deve essere capace di muoversi in diversi campi del sapere.

Nel novembre del 1994 si decide, dunque, di dar vita ad un Istituto Superiore per la Formazione (Isf). Con la creazione dell’Isf la Cgil si propone di dare maggiore valenza scientifica e capacità progettuale alle proprie attività formative grazie ad un proprio corpo, agile ed efficiente, di esperti in discipline pedagogiche. L’itinerario formativo iniziato nell’ottobre 1994 ha avuto di conseguenza come destinatari privilegiati i dirigenti sindacali e i delegati delle rappresentanze di base impegnati in attività di promozione sociale delle relazioni sindacali, per agevolare un processo di trasformazione che riguarda tutte le sue componenti: gli attori, la struttura contrattuale e i processi negoziali. Per questo promuovere un istituto interno di formazione è sembrato un importante esperimento di pedagogia sociale, in linea del resto con l’attenzione che la Cgil ha sempre avuto per il problema della formazione. Dal 1994 è stato costituito l’Istituto Superiore per la Formazione (Isf), promosso dalla Cgil nazionale, che ha compiti di ricerca, progettazione, sperimentazione e valutazione di attività di formazione. La direzione fu affidata a Saul Meghnagi, uno dei più autorevoli esperti nel campo dell’educazione degli adulti.¹⁹⁴ Le esperienze condotte dall’Isf nell’ambito della formazione sindacale sono state diverse e collegate ai processi di autoriforma e rinnovamento del sindacato in stretta relazione con il Dipartimento Organizzazione della Cgil nazionale, anche con l’intento di costituire un sistema globale e permanente di qualificazione per dirigenti, quadri e rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro. La costituzione dell’Isf e la contemporanea presenza nel sistema di formazione sindacale Cgil di strutture formative legate al sistema dei servizi, alle categorie nazionali e alle confederazioni regionali, hanno proposto nel corso degli ultimi anni numerosi mutamenti del modello formativo idoneo per un’organizzazione socio-politica come il sindacato, ciò con l’intento di mantenere un’organizzazione flessibile, in grado di autocorreggersi, di apprendere dall’esperienza e di calibrare i suoi passi sulle esigenze mutevoli del contesto in cui è collocata. È in sostanza, l’idea di un modello in progress che non tende a riprodurre prodotti formativi in serie, ma cerca ogni volta di realizzare un prototipo capace di soddisfare esigenze formative su grandi

¹⁹⁴Amedeo A., *La testa, le braccia e il cuore. Trent’anni di esperienza nella formazione sindacale*, Meta Edizioni, 2003, pp. 17-

numeri.¹⁹⁵

Peraltro, nel suo quadro di riferimento concettuale, il programma dell'Isf evidenzia «come sono avvenuti cambiamenti nella logica della contrattazione, che richiedono l'adattamento creativo (ovvero capace di innovazione) da parte dei sindacalisti e delle loro competenze», in una prospettiva che «favorisca in particolare il reinsediamento del sindacato nei luoghi e nelle realtà di lavoro, qualunque configurazione esso assume». Un'osservazione, questa, che potrebbe far emergere nei processi di formazione l'esigenza di confrontarsi adeguatamente con le dinamiche associative della rappresentanza e con i suoi sviluppi nella prospettiva degli accordi del gennaio 2009, che la Cgil ancora pubblicamente respinge. Sia pure con minore determinazione operativa, una simile tendenza a sottolineare il ruolo formativo nell'ambito delle attuali esigenze confederali si manifesta nella Uil, in cui opera un Ufficio per la formazione sindacale per volontà del Servizio Organizzazione, per rispondere con una particolare «vicinanza» alle «istanze» degli iscritti e allo stesso tempo sostenere, alla luce dei mutamenti, le linee strategiche e organizzative. Ancor più complesso appare il cammino che dovrà porsi l'Ugl, che colloca la formazione dei quadri nell'«area delle politiche confederali», per dar corpo all'abbozzato impegno a formare nell'ambito territoriale sindacalisti che sappiano far corrispondere la presenza sindacale alle finalità associative e confederali del nuovo «statuto» confederale, che ha mandato in cantina le logore pretese del «sindacalismo nazionale». Se si avvia, del resto, un sondaggio nell'articolato, talora contraddittorio, e non poche volte episodico mondo della formazione sindacale, così spesso sfuggente, si possono porre in evidenza mole e caratteri di alcuni interventi formativi. Nella Uil, ad esempio, si segnalano nel 2009 alcune singole «giornate» di corsi provinciali, due giorni di approfondimento (come nella Uilt della Puglia e nel caso della Uilcom), moduli formativi di tre giorni in sei regioni, a seguito di una programmazione avviata l'anno precedente. Più organica l'attività della Cgil, che può avvalersi in particolare dei docenti della sua fondazione culturale e di ricerca, la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, e di centri di ricerca a livello nazionale (come l'Ires) o collegati alle attività delle Camere del lavoro (come R60 di Reggio Emilia). La formazione sindacale, inoltre, trova spazio nella stampa d'organizzazione presso l'editore della confederazione Ediesse e attraverso fascicoli diffusi con «Rassegna sindacale». Si sono conclusi nel 2009 alcuni percorsi di alta formazione su temi di carattere «storico sociale» dedicati a «Diritti, rappresentanza, tutela»; avviati nel 2007 essi si sono sviluppati in otto moduli di tre giornate, interessando di recente alcune categorie come la Flc, la Filcems e la Filcam, e qualche regione, come la Puglia. Come accennato, però, uno sforzo significativo in Cgil è stato dedicato a lanciare quest'anno il progetto ma» dedicato ai ventimila quadri, che è stato presentato a maggio ad Avellino: delineato l'impianto

¹⁹⁵ Braga A., *La formazione sindacale in un'organizzazione socio-politica: il caso della Cgil*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Rubattino, Trimestrale luglio 2011

organizzativo d'accordo con le strutture, il corso si propone attraverso moduli variabili di una, due o tre giornate, in relazione ai permessi sindacali disponibili.¹⁹⁶

L'Istituto Superiore per la Formazione ha sviluppato una peculiare modalità di sintesi tra ricerca e formazione sindacale, modellando quest'ultima in ragione delle esigenze, non solo attraverso corsi, ma analizzando i problemi e evidenziando di volta in volta le forme con cui intervenire, con una gamma differenziata di contenuti e di metodi. La Cgil ha sostenuto tale processo seguendone gli sviluppi legati a una strategia che la stessa Confederazione ha progressivamente delineato attorno a due nodi complementari, la connessione tra elaborazione e contrattazione, la relazione stretta tra politiche della rappresentanza e forme della tutela. Lo sviluppo di tale processo è ancora oggi in corso. Il nodo centrale per ciò che attiene la formazione appare quello di individuare con chiarezza le competenze richieste per uno sviluppo organizzativo fortemente centrato sul carattere territoriale della presenza del sindacato, su una dinamica tra azione negoziale, servizi e tutela, su una dialettica costante tra dimensione individuale e dimensione collettiva della tutela stessa. A tutto ciò si lega una qualificazione sia di coloro che prioritariamente operano nell'ambito della tutela sia di coloro che hanno più specificamente compiti negoziali. In questo quadro è essenziale il legame tra il cambiamento nello scenario socioeconomico e lo sviluppo dell'organizzazione è importante la definizione di modalità di iniziativa possibile del sindacato e l'individuazione delle competenze necessarie al suo interno, è essenziale il ruolo della politica e, in relazione a questo, il ruolo della formazione a supporto. Secondo chi si occupa di formazione in Cgil, Le competenze dei sindacalisti nascono dall'esperienza e la formazione deve consolidare le capacità di elaborazione di tale esperienza, arricchendola di significati e di modalità di decodifica della propria azione e della propria realtà.¹⁹⁷

Possiamo utilizzare le esperienze sopra riportate vissute da Cgil (così come quelle di riportate nel paragrafo successivo per la Cisl) per riflettere sulla formazione sindacale in generale. Intanto, vista l'importanza che la pratica ha nella costruzione della figura professionale del sindacalista, si ritiene importante concepire la formazione sindacale come luogo di rielaborazione della prassi. Questo consente, già durante lo svolgimento dell'itinerario formativo, di porre le premesse per un adeguato sostegno verso i corsisti nella fase degli sbocchi (in sostanza, preparare il dopo già durante, rendendo centrale l'esperienza dei corsisti). Infatti, riflettere sulla propria prassi quotidiana di impegno è la cosa a un tempo più importante in chi lavora nel sociale e si trova ad affrontare dinamiche e situazioni via via

¹⁹⁶ Ibidem

¹⁹⁷ Braga A., *La formazione sindacale in un'organizzazione sociopolitica: il caso della Cgil*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Rubattino, Trimestrale luglio 2011

differenti. Per poterlo fare, però, è necessario considerare i modi in cui si struttura il lavoro sindacale. Come anche visto nel capitolo precedente, il lavoro sindacale è caratterizzato da una forte personalizzazione: ogni soggetto interpreta gli obiettivi che l'organizzazione si è data e, all'interno di quella interpretazione, sceglie ed autodefinisce qual è il suo compito. Questo sicuramente complica una riflessione collettiva sul ruolo, anche se alcuni aspetti comuni si ritrovano in tutti i sindacalisti.¹⁹⁸

La questione dell'apprendimento *on the job* che mette al centro l'esperienza di lavoro può, quindi, essere correttamente impostata solo se si stabilisce una significativa relazione tra l'esperienza e la riflessione. Bisogna che si attivino procedimenti di analisi, elaborazione, trasformazione di nozioni, cognizioni, idee, concetti, dati dell'esperienza. Nelle organizzazioni è possibile accrescere la competenza se sussistono condizioni di superamento di comportamenti imposti da un sistema fondato prevalentemente su routine. In termini pedagogici, è solo a determinate condizioni che l'apprendimento attraverso l'esperienza può realizzarsi. La formazione naturale deve perciò diventare oggetto di cura da parte dell'organizzazione. Il rischio è che, se l'apprendimento *on the job* riguarda solo segmenti professionali connessi alla routine, questo modo di trasmissione del sapere all'interno dell'organizzazione tende a favorire l'inerzia organizzativa, piuttosto che l'innovazione.

Le attuali proposte formative delle due confederazioni sono il punto d'arrivo di un percorso d'integrazione nei processi evolutivi della formazione degli adulti. Per molto tempo i prodotti formativi sono stati progettati secondo modelli culturali tutti interni, e poco permeabili al confronto con altre culture formative. Le proposte attuali si inseriscono in modo più organico nel mondo della formazione degli adulti per attuarne postulati e valori di riferimento. In quest'ottica le proposte descritte possono essere rilette con la lente di un percorso coerente di formazione degli adulti. Il nodo centrale, per rendere la formazione sindacale coerente ad un'idea di sistema formativo, appare quello di individuare con chiarezza le competenze richieste ai fini di uno sviluppo organizzativo fortemente centrato da un lato su una dinamica tra azione negoziale, servizi e tutela, e dall'altro su una dialettica costante tra dimensione individuale e dimensione collettiva della tutela stessa.

Per poter essere maggiormente efficaci nella formazione è importante lavorare in una logica di sistema, cioè, individuando il complesso delle attività che definiscono i diversi profili di competenza dei sindacalisti. Questa impostazione deve essere condivisa e stabile nel tempo, e tale da ridurre sostanzialmente vuoti e duplicazioni di attività, rendere più efficace il lavoro formativo ed essere più accessibili e prevedibili per la nostra utenza interna. Nei primi anni si è lavorato in modo più sistematico alla formazione di base (o di primo accostamento) dei delegati Rsu sui temi della rappresentanza.

¹⁹⁸ Susi F., Op. Cit. p.63

L'utilizzo delle metodologie pedagogiche, in definitiva, per i formatori sindacali non può che partire da esperienze dirette come utenti della formazione e in seguito nei panni di conduttori di gruppi, impegnati a preparare e gestire attività formative.

Le modalità di formazione, associate ai processi di innovazione organizzativa, esigono infatti una modifica rispetto alle attività formative tradizionali, che si ponevano l'obiettivo di trasmettere conoscenze e competenze, più o meno specialistiche, attraverso attività d'aula. Questo modello di intervento formativo, che convenzionalmente chiamiamo «tradizionale», limitava la sua sfera d'influenza all'apprendimento individuale, demandando alle singole persone la capacità di utilizzare nel contesto di lavoro ciò che si è appreso. Una progettazione formativa, che si rifacesse a tale modello, eluderebbe la problematica connessa alla realizzazione di interventi formativi a supporto dei processi di innovazione organizzativa, tesi a favorire quella modifica della cultura e del sapere diffuso, che caratterizzano i processi di «apprendimento organizzativo». L'attenzione verso i processi di apprendimento organizzativo richiede una lettura dell'organizzazione, non solo a partire dalla definizione dei suoi assetti strutturali e formali, ma mettendo in evidenza il carattere dinamico dei processi organizzativi, le interazioni che compongono tali processi e il carattere cognitivo e culturale che orienta tali interazioni. Chi si occupa di formazione, operando comunque in un contesto organizzativo, deve sviluppare una consapevolezza sempre maggiore che la progettazione formativa e la realizzazione delle attività progettate sono una modalità di azione organizzativa che può essere sviluppata solo prestando attenzione al contesto in cui si agisce. La cultura va pertanto considerata come una capacità relazionale, che si ripercuote nelle scelte degli attori, sia per la possibilità di scoprire le opportunità, sia per la capacità di assumere e sostenere i rischi e le difficoltà che ne conseguono, ponendo dei limiti alle concrete capacità di apprendimento. Se si passa a considerare l'organizzazione come un processo e se questo viene inteso come un processo di scelta e di azione, in cui è coinvolto il partecipante organizzativo in forma non residuale e subalterna, come un soggetto impegnato in un processo di apprendimento attraverso cui ridefinisce continuamente le proprie mappe cognitive e, di conseguenza, le proprie strategie comportamentali, si riesce a situare senza difficoltà il processo formativo all'interno del più complessivo processo organizzativo. Ciò è possibile se il sistema organizzativo previsto come un processo di azione e di decisione, ove non c'è separazione tra soggetto e sistema. In tal caso il processo di formazione è parte integrante e ineliminabile del processo organizzativo generale.

Dalla concezione dell'organizzazione come “sistema di azioni di più individui ordinate verso obiettivi tanto individuali quanto collettivi” discende che i partecipanti organizzativi vanno considerati come soggetti che dispongono di bagagli informativi e conoscitivi, sono caratterizzati da stili cognitivi e sono impegnati in processi apprenditivi. Ne consegue il riconoscimento dell'esistenza non solo di una cultura organizzativa ma anche di un apprendimento organizzativo.

L'esperienza, la formazione naturale che incidentalmente il soggetto riceve senza che nessuno intenzionalmente se ne occupi, si configura come un «curricolo implicito». Questo dà luogo a processi di apprendimento organizzativo, di socializzazione e di formazione nell'organizzazione, che assolvono a un ruolo di stabilità. Così i processi naturali di socializzazione alla cultura organizzativa risultano adeguati, soprattutto quando i contesti sociali sono caratterizzati da poche dinamiche innovative e di cambiamento. Ogni intervento formativo intenzionale, se vuole avere successo non può, per questo, non tematizzare il rapporto con la formazione naturale, indagando quali sono le sue specifiche modalità e cercando di farvi leva per favorirne la trasformazione verso forme congrue con i cambiamenti organizzativi che si intendono attuare. Un secondo concetto da tenere in considerazione è quello di apprendimento, come processo cognitivo situato, con le implicazioni che ha sulla definizione di altri concetti, come quello di competenza. Le attività tradizionali di formazione erogate, sia all'interno sia all'esterno dei contesti organizzativi, mettono in evidenza come l'apprendimento sia inteso ancora, dalla maggior parte delle strutture che operano nel settore, come un'attività decontestualizzabile e poco legata alle esperienze quotidiane di lavoro. In genere non è stabilito nessun legame significativo tra contesti formativi e contesti organizzativi; con una conseguente separazione tra conoscenza ed esperienza. Da un lato la conoscenza è ritenuta completamente esplicabile a priori, e quindi trasmissibile e acquisibile in modo decontestualizzato; dall'altro si reputa che le attività quotidiane di lavoro, in cui si ritiene che questa conoscenza venga applicata, possano essere modificate in virtù della capacità spontanea di chi ha partecipato alla formazione. I contesti formativi risultano modellati come contesti scolastici tradizionali, riproponendo attività d'aula caratterizzate dalla presenza di un insegnante che tratta un argomento specifico con un gruppo di allievi, i quali ascoltano e lavorano individualmente. Il modello dell'apprendimento è, in sostanza, quello del «trasferimento» di saperi da un esperto agli allievi, secondo modalità predefinite. In questo modo il lavoro è formalmente ed esplicitamente presentato, descritto e trattato, facendo esclusivamente riferimento a mansioni e compiti individuali in una precisa collocazione organizzativa. L'apprendimento è inteso come un'abilità decontestualizzata. La formazione è svolta senza l'utilizzo di strumenti disponibili poi nell'ambito del contesto lavorativo, come libri, appunti, computer e conoscenze fornite da persone con cui si lavora. I contesti di lavoro vengono considerati come variabili da neutralizzare per la progettazione formale dell'organizzazione e per la progettazione e realizzazione delle attività formative.

Come linea di organizzazione di una formazione sindacale, in questo contesto, prendiamo a riferimento Amedeo a., che nel suo testo *La testa, le braccia e il cuore. Trent'anni di esperienza nella formazione sindacale*, descrive chiaramente i processi che ha messo in opera per organizzare le formazioni da lui ideate nel contesto di Fiom Cgil.¹⁹⁹

¹⁹⁹Amedeo A., Op. Cit. (analisi complessiva dei piani formativi inseriti nel testo)

Secondo l'autore, il primo impegno dopo aver individuato i bisogni formativi di una determinata organizzazione (operazione da svolgersi con il gruppo dirigente), è quello di stendere un progetto nel quale evidenziare i destinatari delle varie iniziative, gli obiettivi da raggiungere, i contenuti di massima da sviluppare, la durata dei singoli interventi, un preventivo dei costi. È necessario conoscere le motivazioni per cui il corso viene progettato e possono essere distinte in finalità e obiettivi didattici. La finalità sono quelle richieste dall'organizzazione. Gli obiettivi didattici sono quelli che si pongono i formatori una volta definite le finalità. È poi necessario definire le tempistiche del corso.

È importante che ci sia un confronto continuo tra formatori e organizzazione. Ma durante l'effettuazione del corso è meglio, per evitare che ci sia confusione tra ruoli, che l'aula sia gestita esclusivamente dai formatori per coordinare il corso occorre conoscerne ogni dettaglio in modo da poter collegare le diverse attività che si susseguono senza indecisioni o momenti di smarrimento. Le titubanze creano disagio nei corsisti.

È importante determinare quali strumenti e le metodologie che possono favorire l'apprendimento. Vengono menzionati giochi di gruppo, cartelloni, video, discussioni in plenaria, giochi, lezioni frontali ma interattive, lettura, analisi di caso, simulazione, *brain-storming*, *roleplay*. Il materiale che serve ai corsisti è: una cartelletta (dignitosa) all'inizio del corso contenete la scheda di partecipazione da compilare, il programma del corso, un blocco per gli appunti e una penna.

Nelle fasi successive inseriranno nella cartelletta il materiale didattico che verrà distribuito (dispense, opuscoli...). Meglio che il materiale non sia troppo. Si può indicare una minima bibliografia a chi vuole saperne di più.

Importantissimo è curare l'aspetto relazionale. Per quanto riguarda i gruppi di lavoro, sono efficaci se composti da quattro o cinque persone. La qualità deve essere eterogenea all'interno per sesso, età, esperienza, professione ecc. meglio evitare le aggregazioni spontanee perché rischiano di generare fenomeni di esclusione. Il compito assegnato deve essere percepito come la richiesta di un loro contributo e deve essere ben illustrato. I sottogruppi nominano un referente al loro interno che esporrà i risultati del compito in non più di dieci minuti. Chi coordina il corso deve fare il possibile per valorizzare i prodotti del lavoro di gruppo. Per la discussione, il tema deve essere chiaro e chi coordina deve mantenere l'equilibrio nel gruppo.

La lettura può essere svolta individualmente, a coppie o in sottogruppi. Deve avere un obiettivo e devono essere propedeutiche alle attività successive. L'analisi di caso è un "imparare facendo" viene stimolata la capacità di analisi dei partecipanti. Il gioco può essere utilizzato all'inizio di una giornata di corso o per rendere meno pesanti le auto presentazioni: aiuta a creare un'atmosfera favorevole. Il *role-play* aiuta

a far vivere un caso, anziché descriverlo e analizzarlo. Permette di sperimentare in una condizione protetta (cioè, formativa) situazioni sociali, organizzative, lavorative. Valorizza la creatività e sviluppa abilità interpersonali. Abitua a rispondere, decidere e agire in tempo reale. Chi lo conduce deve essere molto preparato.

La lezione frontale, invece, è una tecnica di trasmissione di concetti da utilizzare quando bisogna passare elementi aggiuntivi o del tutto nuovi. Al limite della possibile passività e non dovrebbe durare più di un'ora. È importante la scelta del linguaggio: è efficace un linguaggio semplice e il racconto di episodi vissuti trasmettendo passione.

Ad oggi, si può affermare che il sindacalismo confederale ha bisogno che all'interno delle organizzazioni sindacali si possa realizzare o rinnovare un vero «patto formativo», fondato sul consenso e sulla consapevolezza che sembrano diffusi, per sostenere una nuova stagione di formazione sindacale, come effettiva opportunità e fattore strategico per la fase di protagonismo contrattuale e sociale che si auspicano i sindacati.²⁰⁰

Per trasformare la formazione e l'orientamento in strumenti di tutela del lavoro e dell'occupabilità occorre che il sindacato si adoperi per animare, al suo interno, una riflessione consapevole sui suoi limiti e sul bisogno di crescita personale, professionale, sindacale, culturale dei suoi quadri e dei suoi dirigenti, così come occorre alle imprese e alle organizzazioni. La contrattazione di secondo livello e la diffusione di istituti bilaterali sul territorio richiederanno, al sindacato di dotarsi, anche in periferia, di professionalità negoziali in grado di misurarsi alla pari con i vertici delle aziende. Dovrà ampliarsi una visione del sindacato come *learning organization*, fondata su un “volontariato professionalizzato” capace di unire passione e competenze, militanza e cultura, idealismo e concretezza operativa. Va quindi immaginato un modello culturale e organizzativo del sindacato in grado di orientare i sindacalisti, di innalzarne il livello culturale, di produrre una gestione ambiziosa delle risorse umane interne, di chiarire la funzione sindacale e personale di ogni sindacalista, declinandola in un percorso in cui la formazione continua è parte integrante del suo lavoro. Per conseguire questi obiettivi di azione professionalizzante, fondamentale per esprimere un ruolo significativo nel mondo del lavoro, occorre progettare un grande “sistema della formazione sindacale”: formazione sulle competenze di base, sulle abilità trasversali che danno concretezza alla crescita personale e al contempo arricchiscono la militanza e l'impegno sindacale; formazione specifica sui settori produttivi, sui meccanismi della contrattazione, sulle tecniche di comunicazione e negoziazione efficace, sui processi di ottimizzazione dei servizi. La formazione deve

²⁰⁰ Ciampani A., *Gli orizzonti della formazione sindacale*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale gennaio 2010

declinarsi quindi in un ambito di “tripla spendibilità” e generare un punto di vista nuovo capace di svilupparsi nei diversi ambiti della vita: nell’attività sindacale, nel lavoro (per i sindacalisti non a tempo pieno e destinati a rientrare) e nella vita. Se si vuole interloquire davvero con i lavoratori ed essere fino in fondo promotori di formazione, orientamento e occupabilità è necessario recuperare una dimensione olistica, complessiva della persona e quindi formare i sindacalisti ad andare oltre se stessi, in cerca anche di una dimensione inedita ed innovativa del proprio essere che può offrire solo un “sindacato della conoscenza”.²⁰¹

Si sa che la formazione naturale è sempre in atto, che essa è parte del processo organizzativo generale. Vi è bisogno di un investimento di ricerca: con il metodo dell’analisi organizzativa, quanto viene elaborato, prodotto ed appreso nei più diversi luoghi dell’organizzazione in modo che diventi non solo possibile, ma sistematica la scoperta delle forme implicite con cui gli attori organizzativi elaborano localmente i problemi inventando soluzioni pertinenti per il contesto d’azione. Oltre ad analizzare la formazione naturale è necessario attivare quella intenzionale. Anche sul piano pedagogico emerge la stretta relazione che collega l’esperienza di vita e di lavoro agli interventi formativi intenzionali.

Non è necessario per i sindacalisti trasformarsi in studiosi o farsi tributari di apporti disciplinari esterni. Ciò che occorre è un rapporto sufficiente tra esperienza e riflessione. La formazione deve realizzare un intreccio tra teoria e prassi.

3.4 La Formazione sindacale nella Cisl

Il fine perseguito dalla Cisl è lo “sviluppo della personalità umana” (importante il riferimento è alla persona piuttosto che all’individuo o alla classe); l’impegno è per “l’elevazione morale, culturale, sociale “dei lavoratori e per far questo la Cisl è “decisa ad utilizzare al massimo le risorse formative proprie del movimento sindacale” facendo “appello al concorso delle forze intellettuali e morali capaci di servire alla preparazione dei lavoratori...” (art.2)²⁰². E pertanto la Confederazione provvede, nel primo elenco che ne definisce le finalità generali a “... programmare e gestire l’attività di formazione come insostituibile strumento di politica dei quadri...” (art.3) Dal che si evince che fin dalle origini la Cisl indicava in tutta l’esperienza sindacale degli associati e dei militanti l’occasione per una straordinaria esperienza formativa (l’organizzazione che apprende), ma soprattutto che la funzione formativa non era

²⁰¹ Mustica S., “Formapprendimento”: una proposta di formazione sindacale, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale ottobre 2011

²⁰² Statuto confederale Cisl

un qualcosa in più , quasi un fiore all’occhiello, a cui si dovesse pensare in aggiunta quando si fossero soddisfatte le ben più importanti funzione contrattuali, concertative, di tutela collettiva e individuale, partecipative.²⁰³

Fin dalla sua costituzione, infatti, la Cisl ha attribuito un ruolo di centralità all’attività formativa. Tale centralità, sancita come visto anche nello Statuto della Confederazione, è stata sempre riconfermata nei numerosi deliberati dell’organizzazione e in tutte le celebrazioni congressuali, a partire dal 1951 a oggi.

Un tratto specifico del lavoro svolto nella formazione riguarda l’articolazione e la differenziazione dei prodotti e servizi formativi che riguardano sia i corsi ma anche le ricerche, i progetti esterni, le forniture, la produzione informatica, gli archivi didattici telematici a disposizione di tutti, le nuove metodologie utilizzate.²⁰⁴

Anche nell’ambito della politica dei quadri la formazione sindacale ha sempre avuto, nell’esperienza della Cisl, un rilievo specifico e fondativo. Infatti, fin dal suo sorgere la Cisl si è data una prestigiosa sede formativa: il Centro Studi nazionale di Firenze ove si sperimentano iniziative formative che diverranno nel tempo simboli di indennità organizzativa; si avviano esperienze innovative di formazione di base; si costruisce un corpo di formatori, continuamente aggiornati sul piano dei contenuti e dei metodi didattici.

Per la Cisl era necessario recuperare il ritardo storico rappresentato dal basso livello di scolarizzazione e formazione, dall’alto grado di dispersione scolastico, dalla necessità di aggiornare in profondità il sistema formativo per avvicinarlo a quello dei Paesi più evoluti. Questo ha portato il “fare formazione” a diventare uno dei pilastri dell’identità della Cisl e delle sue federazioni di categoria, nel panorama sindacale italiano. Per questo motivo la Cisl nel campo della formazione si pregia di essere stata la prima e di farla più degli altri.

La formazione come acquisizione di conoscenze, competenze e abilità di chi si impegna in ogni ambito dell’associazione ha reso la Cisl allo stesso tempo un’organizzazione capace di promozione collettiva attraverso la sua azione sindacale e di promozione sociale e culturale individuale dei suoi componenti, del militante nel luogo di lavoro al vertice del sindacato.²⁰⁵

²⁰³ Centro Studi Nazionale Cisl, *Formazione e azione sindacale*, Firenze 2012

²⁰⁴ Di Pasquale G., *Il sindacato educatore. Metodi, contenuti ed esperienze formative di un’azione strategica*, Edizioni Lavoro, 2024, pp. 47-48

²⁰⁵ Ibidem p.49

3.4.1 *Gli esordi della formazione sindacale nella Cisl*

Sin dai tempi del primo Congresso nazionale della Libera Cgil del 1949²⁰⁶, il Segretario generale Giulio Pastore, nella sua relazione, delineò alcune linee di sviluppo di un nuovo movimento sindacale che avrebbe dovuto avere un orizzonte e un comportamento del tutto differente da quanto fino ad allora aveva espresso il sindacalismo italiano. Nel suo discorso, egli fece anche un esplicito riferimento alla selezione ed al reclutamento dei dirigenti sindacali, da perseguire con “metodi e costumi diversi”; stava maturando, infatti, l’idea di contribuire in maniera originale alla creazione di una qualificata classe dirigente, promuovendo capaci sindacalisti attraverso iniziative “tipo scuola”. Non stupisce, dunque, come nel primo consiglio generale della Cisl, svoltosi nel giugno del 1950, si affermasse l’esigenza di mobilitare le forze sociali, a fronte della “diseducazione sociale” verificatasi nel periodo post-fascista; una determinazione che doveva condurre ad affiancare all’Ufficio studi confederale un Centro studi per sindacalisti che fossero in grado di ricomporre i frammentati interessi nazionali verso un unico bene comune. Al cuore del processo di formazione allora avviatosi si collocò l’elaborazione del pensiero di Mario Romani.²⁰⁷

La formazione della confederazione bisogna collocarla nella più generale storia delle circostanze in cui nacque la Cisl. Pastore avvertì subito l’urgenza di dare al nuovo sindacato un solido spessore culturale e teorico per dare seguito alle intenzioni di un sindacalismo autenticamente libero e democratico, autonomo e responsabile.

Pastore e Romani ebbero l’intuizione della formazione come fattore determinante dell’innovazione nella Cisl e nel Paese, uno strumento per affermare il loro progetto, facendo diventare il sistema formativo uno dei principali motori dell’organizzazione. La ragione di un tale ruolo era evidente: al sindacato nuovo mancavano innanzitutto dei quadri giovani e preparati che avrebbero permesso l’attuazione dell’ambizioso programma.²⁰⁸

Fu per questo che nell’ottobre del 1951, che prese avvio a Firenze in via Gustavo Modena, dove Giulio Pastore aveva collocato, utilizzando uno storico albergo cittadino (l’Hotel *pension Beau sejour*), la prima sede del Centro Studi Cisl, il primo corso di formazione cosiddetto “lungo”, rivolto cioè a giovani quadri del sindacato “nuovo” destinati a ricoprire nell’organizzazione rilevanti ruoli dirigenziali. L’esperienza

²⁰⁶ Svolto a Roma tra il 4 e il 7 novembre del 1949

²⁰⁷ Fiorillo R., *Allievi sindacalisti al Centro studi della Cisl*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale luglio 2008

²⁰⁸ Cisl, *Relazione della segreteria Confederale al I congresso nazionale*, Società Grafica Romana, 1952, p.23

del Centro Studi nazionale prese, dunque, l'avvio subito dopo, a pochi mesi di distanza dalla fondazione della Cisl, a riprova del fatto che per Giulio Pastore e Mario Romani il “mestiere” di rappresentare il lavoro, soprattutto se si voleva farlo con modalità e contenuti innovativi, non poteva mai essere scisso dalle attività di studio, approfondimento e ricerca.²⁰⁹

Tale passaggio è riscontrabile anche nella Relazione della Segreteria Confederale del I Congresso nazionale della Cisl che si è tenuto a Napoli al 11 novembre al 14 novembre 1951.²¹⁰ Nel documento è sottolineato il problema relativo ai dirigenti sindacali e si sostiene che la formazione è lo strumento principe per rispondere a questa sfida. Vengono elencati i corsi tenuti a Ladispoli nel 1950 e descritto l'avvio del Centro studi di Firenze.

L'attività del Centro studi si sviluppò, inizialmente, secondo due direzioni: da un lato, si perseguiva lo scopo di curare la preparazione dei quadri sindacali; dall'altro, si poneva l'obiettivo di “addestrare” i lavoratori alle trasformazioni della realtà industriale italiana. Nel mito del passato, il centro Studi di Firenze appare una mirabile fucina dell'élite dirigente della Cisl. In particolare, gli anni Cinquanta sono stati il periodo in cui il sodalizio tra Pastore e Romani da un lato elabora e afferma una concezione sindacale del tutto nuova capace di coniugare due tradizioni distanti, il pensiero sociale cristiano e il pragmatismo riformista del sindacato angloamericano; e dall'altro seleziona e forma sindacalisti che poi vengono collocati in tutta Italia a dirigere le giovani strutture confederali e categoriali della Cisl.²¹¹

Per ciò che concerne la formazione dei “buoni sindacalisti”, nell’“atipica università del lavoro”, come era solita definire Romani la Scuola di Firenze, che ambiva ad essere luogo di incontro tra sapere scientifico e la gente del sindacato, i ventitré allievi del corso seguirono lezioni frontali, alternate a lavori di gruppo, letture, circoli serali, studi individuali e stesure di elaborati scritti. Il corso prevedeva anche delle uscite, che oggi potremmo identificare alla stregua dei moderni stage; a conclusione del percorso di studi era prevista l'elaborazione e la discussione di una monografia economico sindacale. Nelle uscite si preferirono gli ambienti piemontesi, lombardi, veneti, emiliani e romagnoli, in quanto avanzati rispetto al resto del territorio nazionale, sia dal punto di vista economico che sociale. Obiettivo delle uscite degli allievi era stimolare il confronto con la quotidianità, con il territorio ove la gente viveva, elaborava i propri valori e affrontava i problemi della vita e del lavoro. Come testimonia una lettera scritta da Giulio Pastore indirizzata ai dirigenti Cisl, per l'ammissione al corso annuale ai giovani venivano richieste doti

²⁰⁹ Scotti M., *La formazione dei quadri e dei dirigenti nell'esperienza e nella storia della Cisl*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale luglio 2011

²¹⁰ Cisl nazionale, Relazione della Segreteria confederale, I Congresso Cisl, Napoli, 1951

²¹¹ Lama L., *Lettere FIM*, 2005, nn.5/6

morali, quali 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. Una richiesta che si accompagnava per l'intera durata del corso all'impegno della Confederazione per lo stanziamento di venticinque borse di studio volte a coprire vitto, alloggio, materiale didattico degli allievi.²¹²

Oggi è possibile seguire l'opera concreta di formazione, che all'interno di quelle attenzioni la Cisl volle sviluppare nel primo corso, grazie allo studio pubblicato da Aldo Carera in *Allievi sindacalisti, Formazione e organizzazione al Centro studi Cisl di Firenze, 1951-1952*.²¹³ L'autore ha il merito di aver saputo realizzare un'appassionata opera di ricostruzione storica partendo dall'analisi dei faldoni conservati nell'Archivio storico del Centro Studi Cisl di Firenze, ora depositato presso l'Università Cattolica di Milano, contenenti programmi didattici, certificazioni amministrative e materiali inediti; tra questi, egli richiama l'attenzione sulle "Monografie economico- sindacali" di ventitré allievi ammessi al primo Corso annuale organizzato dalla Cisl tra la fine del 1951 e la primavera del 1952, che testimoniano il *modus operandi* della Cisl, sindacato costituito da pochi mesi, ma niente affatto disorganizzato nei mezzi, nelle risorse umane e negli obiettivi. Il volume di Carera riporta anche alcuni interessanti dati, tra cui l'età media degli allievi ammessi al corso, che era di venticinque anni. Sette tra i frequentanti il corso annuale non avevano mai svolto attività sindacale; due erano operai, un impiegato, un assicuratore, un laureato in giurisprudenza, un mezzadro. Tredici corsisti erano dei giovani dirigenti sindacali provenienti dalle unioni di zona. Si evince facilmente, anche per i dati appena citati, che questi allievi fossero rappresentativi di un mercato del lavoro disomogeneo e disorganizzato quale quello italiano del secondo dopoguerra. Le difficoltà, certo, non mancarono durante lo svolgimento del corso: le maggiori problematiche erano inerenti alla strutturazione dei programmi ed all'individuazione di un metodo che permettesse di uniformare la preparazione disomogenea degli allievi. Il metodo di formazione applicato durante il corso era induttivo, molto avanzato se paragonato ai sistemi di educazione degli adulti dell'epoca. Le materie oggetto di studio furono l'economia politica, la statistica, la storia del pensiero economico, la storia delle dottrine politiche, il diritto sindacale, il diritto civile, il diritto costituzionale. Gli insegnamenti vennero impartiti da docenti universitari, di matrice cattolica o socialdemocratica, come Amorth, Galanti, Mira e Levi Sandri, Ardemani, Andreatta, Ardigò; tra i giovani docenti di materie economiche figuravano Gian Battista Bozzola, Benedetto De Cesaris ed Ettore Massaccesi. Un ruolo

²¹² Carera A., *Allievi sindacalisti. Formazione e organizzazione al centro studi Cisl di Firenze (1951- 52)*, BiblioLavoro, 2007, Pp. 9-13

²¹³ Ibidem

cruciale, naturalmente, lo svolse il responsabile dell'ufficio studi e formazione della Cisl nazionale, Mario Romani, professore di storia economica, che dedicò le sue lezioni alla "storia del pensiero sindacale". La pedagogia del Corso annuale si fondava sull'apporto della ricerca scientifica e nell'ampiezza della riflessione proposta nel percorso di studi leggeva un efficace antidoto al rischio di cadere negli eccessi del tecnicismo. L'intenzione era di attribuire valore alle conoscenze coniugando sapere e agire intellettuale a sostegno della crescita personale liberamente determinata all'interno di un quadro valoriale predefinito e condiviso.

L'obiettivo era migliorare le capacità tecniche e fornire un solido quadro di riferimenti culturali ai dirigenti già inseriti nell'organizzazione. La sperimentazione di formule didattiche doveva consentire la ricerca costante dei metodi migliori per liberare il potenziale di consapevolezza e responsabilità dei lavoratori italiani. La meta ultima era fornire ai corsisti un metodo con il quale accostare la realtà socioeconomica, al fine di conoscerla correttamente e dominarla con adeguate soluzioni di invenzione e iniziativa. dunque, l'intento di andare oltre il mero accrescimento delle competenze tecnico-pratiche e perseguire il dominio intellettuale delle conoscenze.

Il vero fautore della formazione della Cisl e del suo Centro Studi è stato Mario Romani, il professore educatore che per ben diciotto anni ha coordinato studi, formazione e azione sindacale. Romani ebbe anche l'intuizione di svolgere ogni estate delle settimane formative riservate alla dirigenza presso il Centro studi Cisl. L'esperienza durò quindici anni, precisamente dal 1953 al 1967. Erano delle vere e proprie sessioni di studio dove si analizzavano e condividevano le strategie operative della Cisl.

L'innovazione di Pastore e Romani non era scontata, né assimilabile senza difficoltà in quel contesto temporale, pertanto la formazione, ad ogni livello, assumeva un valore associativo e politico di assoluta preminenza. Occorreva infatti indicare una "linea" su cosa fosse il sindacato moderno, quale dovesse essere il suo rapporto con la politica, quali dovessero essere i contenuti, le modalità e le regole della contrattazione, quale il comportamento sui luoghi di lavoro, in un percorso di fondazione della Cisl nel quale ci volle almeno un decennio per radicare completamente le federazioni di categoria. La radicale libertà associativa, in particolare, era un elemento, allora, per nulla scontato. Subito dopo la formazione di base dei quadri fu conseguente l'idea della costituzione del Centro Studi di Firenze. Occorreva un luogo per la formazione di secondo livello, della dirigenza sindacale e dei contrattualisti. Firenze nacque e si radicò con questo preciso compito.²¹⁴

Secondo le parole di Benedetto De Cesaris, primo direttore del Centro Studi di Firenze, Il «Centro Studi» è una

²¹⁴ Lauria F., *La formazione sindacale nella Cisl come innovazione e comunicazione di un'esperienza.*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale ottobre 2013

realizzazione dell'«Ufficio Studi e Formazione» della Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, che si propone di perseguire i seguenti concreti obiettivi: a) preparare giovani sindacalisti da inserire gradualmente nel movimento al fine di assicurarne la continuità e lo sviluppo; b) qualificare ulteriormente e tenere aggiornati su vari problemi di fondo e di congiuntura gli attuali quadri dirigenti; c) organizzare un valido strumento per l'approfondimento dei problemi economico- sociali relativi alla particolare situazione italiana, con speciale riferimento a quelli della inserzione dell'azione sindacale democratica nella vita pubblica italiana, nonché quelli relativi alla razionalizzazione dell'apparato produttivo, strumento che la Cisl intende mettere a disposizione di tutta la classe lavoratrice italiana e quindi del Paese. Pertanto, esso si struttura fundamentalmente in una scuola-convitto e in una biblioteca specializzata. Era importante fornire a coloro che sono destinati a formare i nuovi «quadri» del movimento sindacale, tutti gli strumenti tecnici capaci di avviarli ad una conoscenza quando più possibile precisa della realtà economica entro cui dovrà svilupparsi la loro azione sindacale (che rimane sostanzialmente, si rammenti, azione di redistribuzione del valore del prodotto).²¹⁵

Un anno particolarmente importante da ricordare è il 1956, anno che ha visto il volto di giovani sindacalisti in formazione come Pierre Carniti, Franco Marini, Eraldo Crea e Mario Colombo, che saranno attori e protagonisti della scena sindacale, delle grandi stagioni che hanno caratterizzato la storia sociale, economica e politica del nostro paese negli anni Settanta, Ottanta e Novanta. Per diverse generazioni di dirigenti cislini il «corso lungo» del 1956-57 ha evocato una sorta di età dell'oro della formazione confederale. In quell'anno, la formazione aveva conquistato il «diritto di cittadinanza» in Cisl perché si era fatta accettare «come qualche cosa di necessario, di indispensabile, di positivo, anche se non in tutto facile o comodo». Ma in quegli stessi pochi anni l'Italia e l'intero mondo avevano vissuto cambiamenti formidabili che a una classe dirigente sindacale richiedevano un cumulo di chiarezza e di lucidità per essere in grado di fornire una guida valida e sicura al presente e più, al futuro, della nostra economia e della nostra società.

Quell'università fiorentina per sindacalisti era nata per formare una classe dirigente in grado di valutare la complessità dei processi di trasformazione, per dotarla delle conoscenze necessarie per dominare il cambiamento, non per reagire in seconda battuta; per contrastare alla pari le controparti e per saper dialogare in piena autonomia con il mondo della politica. Ma non solo. In quello stesso 1956 Romani lanciava una nuova linea d'azione: uscire dalle mura ben difese del Centro studi (protette da quel filo spinato che molti corsisti ben ricordano) per diffondere nel mondo del lavoro, tra gli associati innanzitutto ma non solo loro, le conoscenze indispensabili per affrontare i cambiamenti del lavoro, della produzione,

²¹⁵ Centro Studi Nazionale Cisl, *Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori*, Ausili didattici per la formazione sindacale n.21, 2013

della società, della democrazia. Si era convinti che per la Cisl non ci fossero scorciatoie: per affermare le proprie linee d'azione bisognava puntare sulla crescita culturale dei lavoratori per renderli consapevoli di essere produttori meritevoli di rispetto e di tutela, risparmiatori in grado di valutare le proprie scelte, consumatori consapevoli nell'età del consumismo.²¹⁶

Rispetto agli anni Sessanta, Silvio Costantini, il quale è stato direttore del Centro Studi Cisl dal 1959 al 1971, in un contributo del 1981²¹⁷ dichiara che è stato un arco di tempo ampio e denso di eventi contrastanti. Riteneva perciò necessario distinguere almeno due fasi: la fase in cui la precedente esperienza raggiunse la sua maturità e la fase in cui quella esperienza si trovò a confrontarsi con la crisi di trasformazione del paese e della stessa Cisl.

La prima fase vide già la proposta innovativa della Cisl sufficientemente affermata tra i lavoratori e la «prima generazione» della dirigenza già definita nei ruoli e nelle responsabilità. Si impose, perciò, una attenta riflessione sul ruolo della formazione sindacale in generale, e del Centro studi in particolare, nella nuova realtà. Un solido elemento di continuità restava l'unitarietà del lavoro culturale, che veniva svolto insieme dall'ufficio studi confederale e dal Centro studi di Firenze. La riflessione intorno al più maturo ruolo della formazione sindacale e del Centro studi nella Cisl condusse alla consapevolezza di dover affrontare con modalità e strumenti specifici più adeguati i due filoni, già presenti nel periodo precedente e precisamente: la formazione della dirigenza e la formazione della base.

Il Centro studi entra in una fase di criticità tra il 1967 e il 1970, pagando da un lato la minore attenzione della segreteria confederale verso la formazione, dall'altro il progressivo decentramento delle iniziative di formazione, che sono ormai gestite con larga autonomia dalle strutture e dalle federazioni di categoria. Verranno svolti solo corsi annuali di preparazione sindacale generica e i corsi biennali per giovani operatori sindacali. Contenuti e metodi vengono riportati nel bimestre del Centro Studi Cisl "Informazioni documenti" che afferma che:

*"a parte gli inevitabili aggiornamenti e l'abbandono di un'ottica rigidamente neoclassica nell'approccio ai temi economici, le novità di rilievo riguardano principalmente l'introduzione di un consistente gruppo di lezioni di sociologia e un'analisi particolareggiata dei problemi connessi all'attività extra contrattuale del sindacato [...]. Nel concreto, questo obiettivo è perseguito attraverso un'alternanza tra studio individuale e collettivo attraverso verifiche periodiche e attraverso seminari, dibattiti, ricerche di gruppo su casi specifici".*²¹⁸

²¹⁶ Fondazione Tarantelli, 1956: un anno a Firenze con i protagonisti del sindacato nuovo, Working Papers, n.12/2018

²¹⁷ Centro Studi Cisl Firenze, I trent'anni di esperienza del Centro Studi, in «Annuario XIII» 1981, p. 35-38

²¹⁸ Santi E., in "Informazione & Documenti", Bimestrale del Centro studi Cisl, gennaio-febbraio 1978, p.85

Sempre Silvio Costantini²¹⁹ commenta questo momento di transizione ritenendolo necessario per far fronte alle scelte che la Cisl fu chiamata a compiere per centrare l'obiettivo ambizioso di preparare una dirigenza sindacale capace di gestire sia la politica salariale, sia la politica contrattuale, sia la politica economica e sociale, in un ruolo autonomo di co-decisione dei processi programmati di sviluppo.

I primi anni Settanta furono caratterizzati da un periodo complesso sia delle relazioni industriali italiane che dei rapporti interni alla Cisl. Da testimonianza di ciò Oscar Marini Diomedi, direttore del Centro studi Cisl di Firenze dal 1971 al 1974.²²⁰ Diomedi racconta che nell'organizzazione, gli schieramenti che si erano contrapposti sugli indirizzi politici e sui metodi di gestione dell'organizzazione, quasi equivalendosi al sesto congresso confederale del luglio 1969, rinnovando ed accentuando il dibattito e il confronto interno con forti divaricazioni motivate sul piano politico e culturale.

Tuttavia, il consiglio generale del 15-17 luglio 1970 aveva potuto approvare un documento sulla politica della formazione sindacale, individuandone l'area, fissandone il metodo, prefigurando le forze da impegnare, cioè tutte le strutture dell'organizzazione, con particolari indicazioni riguardo alla necessaria ripresa del Centro studi.

Per rianimare il rapporto con tutte le strutture, mentre fu proseguita la pubblicazione dell'Annuario del Centro Studi, fu avviata *ex novo* la stampa dei Quaderni di impegno formativo, contenenti rapporti sulle attività svolte dalla scuola e monografie, e del periodico Informazioni e documenti, schede per la formazione sindacale contenenti recensioni librarie e spunti di lettura, largamente diffuso tra i quadri direttivi territoriali e categoriali della Cisl. Ma accanto ai grandi temi della «unità sindacale» e delle «riforme», su cui sostanzialmente si incentravano i programmi formativi confederali per i quadri permanenti ed anche quelli di aggiornamento per i dirigenti territoriali e di categoria, sempre in stretta connessione con il serrato dibattito interno alla Cisl, che trovava vasta e immediata eco nella quotidiana pratica applicazione dei programmi dei corsi specifici, altri problemi urgevano e nuove situazioni si rivelavano, richiamando l'attenzione e sollecitando l'interesse operativo e culturale. Si tentò, così, di dare consistenza, in collaborazione con gli uffici confederali e le strutture territoriali e categoriali interessate, a programmi formativi capaci di inquadrare organicamente quattro temi che all'epoca apparivano importanti e stimolanti: le strutture di base, con particolare riguardo ai consigli di fabbrica; le regioni; i rapporti sindacali internazionali; il nuovo processo del lavoro.

Dopo più di vent'anni dalla sua nascita, nella seconda metà degli anni Settanta (VIII Congresso nazionale) la Cisl diede alla formazione un nuovo impulso, rilanciando lo sviluppo e la professionalizzazione dei formatori che in essa erano impegnati. In quegli anni, si cominciò a fare ricorso a consulenti esterni,

²¹⁹ Centro Studi Cisl Firenze, *I trent'anni di esperienza del Centro Studi...*, Op. Cit.

²²⁰ Centro Studi Cisl Firenze, *I trent'anni di esperienza del Centro Studi...*, Op. Cit., p. 27-35

specialisti nelle metodologie di formazione degli adulti, che furono coinvolti nei percorsi di specializzazione dei formatori, un gruppo che ormai cresceva, nel numero e nella competenza professionale.

Si riportano le parole di Guido Baglioni²²¹, direttore del Centro studi Cisl di Firenze dal 1974 al 1980 a commento della sua esperienza:

Le condizioni oggettive riguardano il fatto che la Cisl era già una realtà grossa e consolidata ed aveva, negli ultimi anni, avuto un ruolo determinante nel ciclo di lotte 1968-1973; in particolare, il Centro studi aveva compiuto un lungo cammino, era parte integrante della storia dell'organizzazione, delle sue acquisizioni e, ugualmente, dei suoi travagli, acuti nel periodo iniziale della mia gestione. Rispetto all'operato del Centro studi Cisl negli anni in cui ne ero alla direzione, è necessario individuare quattro punti.

Un primo punto riguarda la posizione del Centro Studi nei confronti di una organizzazione che, allora, era divisa su cose non di poco conto, alcune con fondamenti oggettivi (nord-sud, industria, pubblico impiego), altre di ordine propriamente politico. Si pensi, ad esempio, al tema dell'unità sindacale. Il nostro criterio conduttore è stato quello, espressamente ribadito in più occasioni, di attenerci agli orientamenti «baricentrici», espressi dall'organizzazione e, in pratica, alle indicazioni contenute nella mozione del settimo congresso confederale; anche se non ci siamo mai sottratti alla discussione ed al confronto (spesso non accolti) con quanti ritenevano che tali indicazioni fossero troppo distanti dalla linea originaria della Cisl o, all'opposto, troppo poco rispondenti alle più recenti e potenziali dinamiche dell'esperienza sindacale italiana.

Un secondo punto è relativo al tipo di operatore sindacale da privilegiare nel nostro lavoro formativo. Discutendo fra di noi e in diverse occasioni con la segreteria confederale, abbiamo ritenuto non realizzabile la scelta di «produrre» dirigenti a livello di unione, regione, categoria nazionale

Perciò abbiamo realisticamente ripiegato sulla preparazione di nuovi e relativamente giovani operatori, con possibilità, nel medio-lungo periodo, di percorrere una buona carriera sindacale, come in parte è già avvenuto. Ciò è stato fatto con numerosi corsi di 4-5 mesi. Devo aggiungere che lo stesso aggiornamento della dirigenza (consiglio generale ed esecutivo) non è risultato facile; tanto che, dopo un biennio, si è abbandonata la tradizione delle «settimane confederali», sostituendola, positivamente, con corsi specifici, convegni o seminari, rivolti ai quadri medi e medio-superiori, con la presenza rilevante anche di esperti ed intellettuali, vicini o meno alla Cisl ed al sindacato.

Un terzo punto può essere individuato nell'insieme di problemi che caratterizzano il processo formativo. Voglio ricordarne solo due. L'uno è quello detto della «didattica», al quale si sono dedicati con passione

²²¹ Centro Studi Cisl Firenze, *I trent'anni di esperienza del Centro Studi...*, Op. Cit., p. 35-38

gli assistenti, applicando tecniche e modalità per assicurare la produttività dell'apprendimento e per coinvolgere attivamente i partecipanti. L'innovazione è stata cospicua ed i risultati, salvo eccezioni, sostanzialmente positivi. L'altro è sintetizzabile nel noto dilemma se, facendo formazione, si deve partire dall'esperienza per risalire a schemi o giudizi più generali o, viceversa, se è meglio iniziare da questi ultimi per orientare i dati dell'esperienza quotidiana specifica. Pur riconoscendo i limiti della seconda impostazione, non abbiamo privilegiato l'apologia dell'esperienza, con la quale è sempre difficile cogliere la complessità del reale ed evitare visioni distorte. Il rilievo della storia nei nostri corsi ci ha aiutato a salvare, almeno in una certa misura, le due impostazioni.

Un quarto punto è ravvisabile nei rapporti del Centro studi con la Confederazione e con le strutture. Nel primo caso, vi sono stati momenti nei quali tali rapporti hanno risentito delle tensioni proprie dell'organizzazione e all'interno dello stesso «palazzo» di via Po. Tuttavia, le difficoltà sono state normalmente superate, anche per il mandato che era stato dato alla mia persona e che ha assicurato molta autonomia al Centro. Nel secondo caso, la situazione è stata decisamente variegata.

In questa fase di sviluppo del proprio sistema formativo, rispetto al metodo pedagogico, la Cisl decise di adottare l'approccio 'psicosociale', applicandolo alla formazione dei propri dirigenti e militanti. Si trattò, indubbiamente, di una scelta molto coraggiosa, sia sul piano culturale che sul piano organizzativo, dato che un simile approccio aveva una forte valenza 'destrutturante' su schemi, modelli, costrutti dell'individuo. A fronte di tutto ciò, la solida e accurata preparazione metodologica dei formatori, in quanto 'applicatori' sempre più consapevoli del metodo, non privi di competenza e buon senso, sarebbe stata la principale garanzia di successo verso il risultato di una crescita ed un'acquisizione di conoscenze e capacità operative e relazionali (allora non si parlava ancora molto di competenze) da parte dei sindacalisti della Cisl che andavano in formazione, il tutto accompagnato dalla sollecitazione di uno spirito critico e costruttivo.

Al di là delle caratteristiche tecniche dell'approccio psicosociale alla formazione, va detto che la sua adozione ha riferimenti diretti ad alcuni elementi fondativi dell'etica e dell'identità culturale ed organizzativa della Cisl. In primo luogo, come recita il 'Preambolo' dello Statuto Confederale (approvato dal primo Congresso Confederale nel novembre del 1951), l'affermazione della centralità e della dignità della persona umana, del suo sviluppo come soggetto, uomo e donna, artefice e partecipe dei propri percorsi di autorealizzazione e crescita, di espressione nel lavoro ma anche negli altri ambiti in cui si esplica la propria personalità. In secondo luogo, la volontà di guardare la realtà con occhio critico ma coinvolto, con autonomia e responsabilità, con la capacità di fare sintesi e mediare fra interesse particolare e obiettivi solidaristici collettivi, considerando il conflitto solo una delle strade possibili per giungere alle soluzioni ipotizzabili, in un 'gioco a somma variabile', ossia dove non c'è soltanto uno che vince ed uno che perde. E' con questi elementi che si coniugano le caratteristiche centrali dell'approccio

psicosociale alla formazione degli adulti, quali l'attenzione alle dinamiche di gruppo, come terreno di consapevolezza dei punti di forza e di debolezza di ciascuno e del gruppo nelle relazioni interpersonali ed organizzative; l'uso critico (individuale e collettivo) dell'esperienza come terreno di scambio e di apprendimento attraverso la mediazione cognitiva; l'alternanza fra apprendimento teorico ed apprendimento pratico; la connessione fra oggetti e terreni di apprendimento e bisogni di competenza dei soggetti e dell'organizzazione, in funzione dei ruoli da gestire. Ed ancora, il bisogno, sia dell'organizzazione che dei soggetti, come punto di partenza della progettazione formativa, l'adozione di metodologie didattiche attive, il coinvolgimento dei soggetti nei gruppi in apprendimento, non solo sul piano operativo e cognitivo, ma anche su quello relazionale.²²²

Il fattore innovativo nel panorama sindacale italiano apportato dal Cisl fu che la “cultura della Cisl” aveva come obiettivo il superamento delle tradizionali posizioni di rivendicazione e visione economica a vantaggio di una ricerca di modelli adatti a una società industriale moderna, la capacità di configurare la fisionomia del “sindacato nuovo”. Questo permise alla Cisl di comprendere, con largo anticipo sui tempi, che la nuova dimensione dello sviluppo economico del nostro Paese sarebbe diventata l'industrializzazione, aprendo le porte alle teorie sulla produttività aziendale che permisero l'affermazione del modello Cisl negli anni 1950-60.

3.4.2 *Gli anni Ottanta e Novanta*

Come è possibile leggere nell'articolo scritto da Sorrentino A. *La formazione sindacale al Centro Studi Nazionale della Cisl (1985-1999)*, uscito sul Trimestrale Sindacalismo nell'ottobre 2012²²³, nel corso degli anni Ottanta e Novanta del Novecento, in un periodo di profonde trasformazioni economico-sociali e istituzionali, nella sua prestigiosa sede fiorentina la Cisl ha continuato a sviluppare il suo lavoro culturale e formativo, mettendo il suo Centro Studi Nazionale sempre più in sinergia con le strategie sindacali della confederazione. Perseguendo una più completa integrazione col Dipartimento confederale per la formazione, così, il Centro Studi Nazionale ha cercato di costituire la sede in cui perseguire e sperimentare esperienze di formazione in grado di indirizzare modelli formativi per una attività ormai articolata in diversi luoghi e sedi all'interno della Cisl.

Dagli anni Ottanta in poi, le esigenze di tipo strategico che la Cisl ha dovuto affrontare non sono state

²²² Pettinato L., Albanese C., *La formazione Cisl e il Centro Regionale Studi “Attilio Grimaldi” in Sicilia: formazione sindacale e ricerca mirata dagli anni Ottanta ad oggi*, Progetto “FO.C.U.S. – Formazione Continua per la crescita Unitaria del Sindacato” - Fondo FON.COOP Avviso 6/07

²²³ Sorrentino A., *La formazione sindacale al Centro Studi Nazionale della Cisl (1985-1999)*, Sindacalismo, Rivista trimestrale ottobre 2012

poche: in primo luogo, si trattava di continuare a svolgere un ruolo di tutela e di rappresentanza in uno scenario socioeconomico in rapido cambiamento, così come di ricercare e di elaborare soluzioni contrattuali a fronte di mutamenti delle tipologie di lavoro e delle forme di organizzazione del lavoro stesso. Occorreva, inoltre, tutelare e rappresentare nuovi soggetti con problematiche socialmente emergenti, ridisegnare l'articolazione dei rapporti fra livelli organizzativi, ricentrare l'attenzione sul proselitismo per potenziarlo in termini di efficacia e di consolidamento dell'appartenenza, rafforzare il radicamento e la presenza nei luoghi di lavoro. Nel vortice di queste direttrici strategiche, la formazione nella Cisl ha sviluppato filoni di intervento e indirizzi di sviluppo delle competenze dei propri sindacalisti, ottenendo da queste sfide stimolo all'innovazione, sia metodologica che di contenuto, nell'elaborazione di programmi formativi.²²⁴ La mozione del X Congresso confederale sulla formazione sindacale Cisl individuò i problemi e le prospettive fondamentali relative al modo di fare formazione per gli anni successivi. Dopo aver affermato che il compito della formazione è quello di “valorizzare le risorse umane interne all'Organizzazione come presupposto per sviluppare partecipazione, democrazia e autonomia”, la mozione impegnava l'organizzazione su due fronti: la ricerca di risposte formative adeguate ai problemi emergenti o ancora irrisolti; e l'elaborazione di una cultura gestionale della formazione, che consolidasse i meccanismi operativi già sperimentati con buon esito nel recente passato.

Nella seconda metà degli anni Ottanta la Cisl diede alla formazione un nuovo impulso, rilanciando lo sviluppo e la professionalizzazione dei formatori che in essa erano impegnati. Così si cominciò a fare ricorso a consulenti esterni, specializzati nelle metodologie di formazione degli adulti. In questa fase di sviluppo del proprio sistema formativo, la Cisl decise di applicare l'approccio “psicosociale”: era necessario avere dirigenti e quadri capaci di conoscere e capire le trasformazioni, di fare delle scelte, di collegare obiettivi, tempi e strumenti per costruire un'organizzazione sindacale sempre più multi-progettuale, multifunzionale e multi-gestionale, in grado di rappresentare interessi molteplici e diversi e di governare più tensioni e più conflitti. In questo contesto la formazione dei formatori ha rivestito un'importanza crescente, tale da per mettere ai formatori senior di affiancare in misura sempre maggiore gli esperti esterni provenienti dal mondo universitario o della ricerca, più raramente dal mondo aziendale, per rendere il più possibile mirate le azioni formative volte sia ai sindacalisti delle strutture orizzontali (Unioni Sindacali Territoriali e/o Regionali) che verticali (Federazioni di Categoria Nazionali, Regionali o Provinciali)²²⁵

Come dichiarato da Morelli, direttore del Centro studi nel 1986, essa riprese, l'attenzione fu rivolta

²²⁴ I sistemi di formazione, in “Annali della Fondazione Giulio Pastore”, vol. XV, Franco Angeli, Milano, 1986, pp. 191 e ss.

²²⁵ I sistemi di formazione, in “Annali della Fondazione Giulio Pastore”, vol. XV, Franco Angeli, Milano, 1986, pp. 191 e ss.

sempre più alla riqualificazione dei dirigenti rispetto alla figura generica del sindacalista. I corsi lunghi, considerati interventi centrali del sistema formativo, vengono riprogettati (marzo-dicembre 1988). Essi presuppongono una militanza già realizzata in una organizzazione ormai consolidata e puntano ad accrescerne la consapevolezza e la professionalità in un percorso alternato di studio e lavoro sindacale.

Durante la direzione di Giuseppe Morelli vengono avviate anche iniziative per formare esperti nella contrattazione, in modo da essere utilizzati come supporto specifico e di coordinamento della contrattazione a livello d'impresa. Vengono, inoltre, attivate iniziative per la formazione di responsabili territoriali di uffici vertenze sulle tematiche più frequentemente affrontate nel lavoro di ogni giorno.

La lunga durata di tali corsi, alternata a quelle di esperienza nella propria sede di lavoro, doveva conseguire lo scopo di qualificare e specializzare il “ruolo” del sindacalista per le sue funzioni e i suoi compiti, per raggiungere una preparazione più adeguata alle responsabilità dei quadri sindacali. Significativi sono i corsi per segretari organizzativi delle Unioni sindacali regionali (Uslr) e delle Unioni sindacali territoriali (Ust), che non solo dovevano fornire ai sindacalisti nuovi strumenti per la loro attività, ma rappresentavano soprattutto un momento essenziale di verifica e ripensamento del loro ruolo, in una fase in cui lo sviluppo della Cisl chiedeva una reimpostazione delle modalità di “fare organizzazione” e una partecipazione democratica a tutti i livelli. L'aumento dei servizi vertenziali all'interno delle Ust ha sollecitato un incremento dei corsi per gli addetti a tali uffici. L'interesse della Cisl per il mutamento nel mondo del lavoro si manifestò anche con l'organizzazione di corsi rivolti ai giovani, per andare incontro ai loro interessi e ai cambiamenti dinamici dell'assetto occupazionale del mercato lavorativo. Così come pure per i corsi sulle azioni positive rivolti a sindacaliste e delegate Cisl, con lo scopo sia di esaminare le varie possibilità offerte dalla legge sulle pari opportunità sia di sviluppare iniziative contrattuali per facilitare l'inserimento al lavoro delle donne e l'assunzione di ruoli più qualificati e responsabili nei luoghi di lavoro e nella società.

Per Morelli²²⁶ la formazione non doveva essere progettata sulla base di qualche illuminazione e decisione del vertice, ma un processo ben più ampio di formazione e sperimentazione, di ricerca e di dibattito, che porti a decisioni e innovazioni, ma molteplici e diverse, secondo le diversità del sindacato, l'articolazione delle responsabilità e una possibile e diffusa partecipazione.

Ritardi operativi e riflessioni di natura strategica e culturale fermarono gli itinerari formativi per i contrattualismi all'inizio degli anni Novanta: erano in pieno sviluppo, in questi anni, rinnovi contrattuali, privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico con la connessa trasformazione della contrattazione e la riforma della struttura della contrattazione nei settori privati. Si tratta dei primi anni della segreteria

²²⁶ Morelli G., *Cambiamenti e processi formativi*, in «Il Progetto», 1986, n.31/32, p. 65-70

D'Antoni, uno dei periodi fra i più travagliati della storia italiana e la stessa politica sembrava assente di un equilibrio centrale. A questi motivi si aggiungeva la difficoltà di un confronto reciproco tra gli esperti della contrattazione e i sindacalisti che facevano contrattazione.²²⁷

La Cisl, in questo contesto, sembra aprirsi a un decentramento formativo, la gestione dei corsi si collega ad altre istituzioni formative o, talora, si commissiona ad esse la realizzazione dell'aspetto tecnico-professionalizzante della formazione, poiché la domanda formativa si faceva sempre più complessa ed articolata. Infatti, sotto la direzione di Vittorio Ugo Pirarba, dal 1990 al 1992, il Centro Studi apre un dialogo ed una collaborazione formativa con le diverse strutture sindacali che operano nella Cisl a vari livelli. Anzi, le iniziative formative presso il Centro Studi sono intestate nella quasi totalità alle realtà categoriali della confederazione e ad alcune realtà orizzontali. Tra le categorie una posizione preminente assume la Fnp che, dal 1990, gestisce presso il Centro Studi una sua scuola di formazione permanente, grazie alla quale realizza le sue più importanti iniziative nazionali di formazione.

Il Centro Studi fu coinvolto nella realizzazione di numerose e qualificate esperienze formative delle strutture, sui temi dei coordinamenti femminili, le pari opportunità e le azioni positive. In questa direzione di sperimentazione vanno collocati anche altri progetti: il Progetto giovani e il Progetto immigrati.

Vittorio Ugo Pirarba²²⁸, nel suo intervento al Campo Scuola Nazionale Cisl, Pugnochiuso (FG), 15 settembre 1992, dichiarò:

La formazione sindacale nella Cisl sta attraversando una fase di trasformazione delle sue strutture ed è impegnata a rinnovare se stessa, nei contenuti e nei metodi, per poter accogliere le sfide dei cambiamenti in atto. La trasformazione avviene attraverso il passaggio da una concezione della formazione intesa come insieme di attività didattiche più o meno raccordate e coerenti ad una concezione della formazione intesa come un vero e proprio sistema formativo integrato, in grado di garantire la continuità e la crescita della cultura sindacale. [...] La natura del nostro impegno fondamentale non cambia: cambia invece la sua ampiezza nel senso che le regioni del nostro impegno si estendono per poter accogliere le sfide provenienti: dalla differenziazione per riconoscerla nell'uguaglianza; dalla solidarietà per promuoverla e diffonderla; dal diritto di cittadinanza, per realizzarlo nella sua interezza e generalità. L'attesa più importante alla quale la formazione sindacale

²²⁷ Saba V., *Il problema storico della Cisl. La cittadinanza sindacale in Italia nella società civile e nella società politica (1950-1993)*, Edizioni Lavoro, 2000., pp. 339-347

²²⁸ Pirarba V. U., *Intervento al Campo Scuola Nazionale Cisl, Pugnochiuso (FG), 15 settembre 1992*

deve dare risposte adeguate è costituita dal valore della persona umana. Tale attesa deriva dall'essere la Cisl sede riconosciuta e consolidata di libera espressione dei lavoratori e luogo di libera crescita della loro personalità. È la persona, dunque, la destinataria finale della formazione sindacale: la persona di ciascun lavoratore, la persona di ciascuno di noi! Le istituzioni formative della Cisl sono chiamate a dare il loro contributo alla crescita della persona, per il valore della sua individualità.

Negli anni successivi si concretizzò una nuova sensibilità formativa verso il contesto europeo, i processi di decisione e realizzazione del mercato unico, le politiche strutturali e sociali. Sono avviati una serie di corsi in tale direzione, definiti *Team* nel linguaggio comunitario, corsi che avranno uno sviluppo significativo soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni 'Novanta; alla direzione del Centro c'era allora Vittorio Giustina. Il piano formativo che Giustina progetta in questi anni è duplice. Da una parte, cerca di assicurare nella formazione al ruolo la continuità di un processo che aggiorni sistematicamente conoscenze e competenze; il che significa prevedere nuove edizioni di un pacchetto formativo originario, rivisitato sulla base delle esperienze verificate sul campo. Dall'altro, si coltiva l'ipotesi di sperimentare con le nuove potenzialità del linguaggio telematico sedi virtuali di dialogo e aggiornamento che possono essere utilizzate, all'interno della rete Cisl, per costruire comunità costituite da gruppi di operatori impegnati in un vero e proprio percorso di formazione a distanza.

Se negli anni precedenti vi erano state forti innovazioni promosse dal Centro (l'apprendimento cooperativo e organizzativo, i programmi informatizzati, la *fad* telematica ed altre ancora), durante la direzione Giustina si tende a diffondere quelle innovazioni nelle strutture. Vengono istituite vere e proprie *task forces* congiunte di formatori confederali e delle strutture sindacali su misura dei fabbisogni e dei contesti specifici di riferimento. Quattro furono i filoni principali: cultura e presenza europea, contrattazione di secondo livello, proselitismo nei luoghi di lavoro e sviluppo locale. Lo scopo era quello di dare segni tangibili di un sistema di formazione continua dei sindacalisti, dei militanti, dei rappresentanti sindacali nei luoghi di lavoro e degli iscritti. A partire dal 1993 vengono attivate due piste di sperimentazione: aggiornamenti brevi e aggiornamenti modulari e sistematici. Infatti, nonostante per la Cisl non ci sia stato mito più radicato e appassionante dei corsi lunghi, anche detti corsi base o annuali, per adattarsi meglio al contesto degli anni Novanta, Giustina ritiene opportuno programmare percorsi più brevi e ricorrenti. In questa fase è anche più praticata la tendenza a ricorrere a progetti di formazione finanziati con risorse pubbliche (nazionali ed europee).

La formazione diffusa dei lavoratori, dei militanti e dei quadri è stato ritenuto, contemporaneamente, un presupposto indispensabile per sviluppare la partecipazione alla vita sindacale, nonché per valorizzare le risorse umane interne all'organizzazione, incentivando a tutti i livelli l'assunzione di responsabilità. Negli anni Ottanta e Novanta il sistema formativo della Cisl si è mosso in due direzioni: realizzare un

sistema di comunicazione interno che connettesse in modo efficiente tutti i nodi della rete, così da mettere a disposizione e ricevere informazioni, dati, modelli, esperienze; mettere a punto un intervento organizzativo confederale che sapesse essere una miscela equilibrata di raccordo, consenso, coordinamento e controllo. Il sistema formativo della Cisl per strutturarsi come ‘sistema a rete’ necessitava della costruzione di alcuni strumenti, deputati al mantenimento della struttura e alla valorizzazione di tutti i possibili ‘nodi’ operativi, allo scopo di potenziare lo scambio organizzativo e funzionale del sistema formativo e dei suoi operatori. Ciò ha richiesto lo sviluppo e l’uso di una rete telematica interna: lo strumento tecnico poi adottato è stato *First Class*, la intranet della Cisl che, oltre a sostenere tutto il sistema informativo dell’organizzazione, ha consentito, attraverso un sistema multilivello di ‘conference’ e ‘forum’, di dare vita a gruppi di lavoro a distanza, di gestire flussi di informazione permanente, di divulgare documentazione su ambiti tematici specifici, di implementare la Fad (formazione a distanza) on line e off line. Un altro strumento di sistematizzazione e condivisione, tra i formatori, delle esperienze formative fatte sul territorio nazionale è stato la Banca Dati Formazione Sindacale (BDFS).

Sul piano metodologico, invece, sono state condotte alcune sperimentazioni. Due hanno maggiormente segnato la cultura della formazione Cisl a partire dagli anni Ottanta: l’apprendimento organizzativo e l’apprendimento cooperativo. L’apprendimento organizzativo o *learning organization* si fonda sull’osservazione e lo studio delle modalità attraverso le quali, in un gruppo organizzato, le conoscenze vengono prodotte e condivise: in una organizzazione non imparano solo gli individui, ma anche la stessa organizzazione, attraverso il processo in cui apprendono i suoi membri, quasi spontaneamente, attraverso la circolazione delle informazioni, delle conoscenze, delle competenze necessarie al funzionamento e alla vita di una struttura organizzata. L’apprendimento cooperativo o *cooperative learning* si realizza attraverso la cooperazione tra i soggetti in formazione, organizzati in gruppi, senza dover escludere modalità di impegno sia individuale che ‘competitivo’: la caratteristica di fondo dell’assetto di lavoro in apprendimento cooperativo, infatti, è la forte “interdipendenza positiva” fra i soggetti in apprendimento, per cui il successo o l’insuccesso di ogni membro, il risultato nell’apprendimento e nella performance, è interconnesso a quello degli altri; il risultato del gruppo, così, risulterebbe superiore a quanto ciascuno potrebbe raggiungere individualmente.²²⁹

Si ritiene utile riportare le parole di Carmine Marmo, che fu formatore presso il Centro studi di Firenze dal 1981 al 1997. Negli anni che operò al Centro Studi, egli si è sempre di più occupato di formazione dei formatori, partendo dalla «fascinazione» per le dinamiche dei gruppi, poi occupandosi sempre più di

²²⁹ Comoglio M., Cardoso M.A., *Insegnare e apprendere in gruppo. Il Cooperative Learning*, LAS, 1996

approcci metodologici alla progettazione e alla gestione della formazione e cercando di radicare la pratica formativa in un sapere e in pratiche più solide. La convinzione che maturò, insieme ad alcuni colleghi, era che i formatori dovessero maturare una più acuta sensibilità pedagogica, anzi, «andragogica», trattandosi di formazione degli adulti, sviluppando la conoscenza di sistemi formativi e di attenzioni educative che ancora faticavano a trovare spazio nella pratica. Il primo era il *cooperative learning* e poi il metodo Feuerstein, il più conosciuto e diffuso sistema di intervento per lo sviluppo di capacità cognitive carenti in soggetti con gravi e gravissimi ritardi nell'apprendimento.

Constatò che ci fu una grande richiesta, da parte di molte strutture della Cisl, di organizzare attività formative sulla comunicazione, il cui obiettivo essenziale era quello di rispondere all'esigenza di dotare delegati, attivisti e operatori sindacali di più solide competenze comunicative, dal parlare in pubblico alla stesura di volantini o di comunicati stampa.

3.4.3 La formazione nel nuovo millennio (2000-2015)

Giuseppe (Pino) Acocella, direttore del centro studi Cisl dal 2001 al 2006, in una riflessione del Centro Studi in occasione del XV° congresso confederale²³⁰, affronta i grandi processi intervenuti nel ciclo economico - con le caratteristiche "globali" assunte, che interrogano non solo le sovranità nazionali, ma anche i sindacati storicamente maturati sotto il profilo della organizzazione e delle loro strategie all'interno di quei sistemi politici, giuridici, economici, chiedono al sindacato un rinnovato sforzo di adeguamento del ruolo per restare fedeli alla propria ragion d'essere. Proprio a fronte di ciò, sostiene che

A questo rinnovamento epocale la formazione è chiamata a fornire un contributo fondamentale, e sulla base di questa constatazione il Centro Studi nazionale della Cisl ha inteso nel periodo intercorso tra il XIV ed il XV Congresso mettere a disposizione le proprie risorse umane ed intellettuali e la specifica competenza formativa per ripensare i caratteri del sindacalismo moderno, contribuendo a delineare anche con l'elaborazione culturale modelli di formazione utili per rafforzare la presenza e l'azione del sindacato attraverso i suoi operatori ed i suoi associati, nella consapevolezza che l'evoluzione storica delle relazioni sindacali ha "dato ragione" all'ispirazione originaria della Cisl verso un sindacato partecipativo e protagonista della vita sociale, refrattario a porsi piuttosto come soggetto antisistema, perpetuamente e pregiudizialmente conflittuale, condizionato da opzioni di schieramento di carattere partitico o elettorale.

²³⁰ Acocella G., *Formazione, ricerche e spunti di riflessione*, XV Congresso Cisl, Roma, 2005, p.7 - 9

Sulla base di queste riflessioni è maturata la ricerca avanzata presso il Centro studi che ha tentato di rispondere alla domanda su quale sindacalista - coerentemente con la tradizione, cultura ed esperienza maturata dalla Cisl - la formazione potesse contribuire a delineare facendo tesoro della comprensione e delle conoscenze maturate nell'attività di studio come nella esperienza diretta nell'organizzazione, rappresentando l'esperienza formativa un versante specifico della complessiva militanza sindacale. La ricerca del Centro studi, come si vedrà dalle schede proposte quale materiale per i lavori congressuali, è stata rivolta a focalizzare al meglio il "mestiere del sindacato", da un lato continuamente accumulando dall'esperienza elementi di conoscenza necessari a definire l'indagine sulle novità, e dall'altro continuamente ritornando dalle acquisizioni consentite dallo studio e dalla ricerca a rifornire, attraverso la formazione, l'esperienza con nuovi strumenti di comprensione e di capacità d'azione.

Proseguendo spostando l'attenzione sulle deliberazioni che la Cisl ha approvato nel suo XVI Congresso, tenutosi nel 2009, non è difficile percepire una forte consapevolezza dei compiti che il sindacato deve affrontare per reggere una sfida che non sarà di breve periodo. Da tempo si aveva ben presente la necessità per i lavoratori, ma anche per il sistema Paese, di poter contare su un sindacato che fosse in grado di misurarsi con i cambiamenti della società, dell'economia e del lavoro in modo propositivo e responsabile.

Soprattutto in quel periodo, però, a fronte dei fenomeni globali che hanno travolto la finanza internazionale, determinando effetti dirompenti sull'economia reale e sul lavoro nonostante le quotidiane rassicurazioni dei Governi nazionali, dovrebbe essere avvertita da tutti l'indispensabilità di un sindacato che, invece di cullarsi in inconcludenti richiami alla piazza, sia in grado di operare per un'azione comune e concertata tra forze sociali, istituzioni e imprese per arginare gli effetti più devastanti della crisi e per rimettere in moto investimenti, crescita e occupazione. Una riflessione che si è avviata per tempo, subito dopo il Congresso, e che ha visto la Confederazione impegnata in un rilancio della formazione dei quadri e dei militanti a tutto campo, in un rapporto virtuoso con le federazioni di categoria e i territori.²³¹

Questo ha comportato una serie di proposte formative che sono state progettate e articolate diffusamente in sede territoriale, regionale, categoriale, confederale: nel loro insieme possono avvalersi delle competenze maturate nelle fondazioni, negli istituti e nei centri studi a carattere confederale (Sindnova, Isril, Cesos, Cenform, Fondazione Tarantelli), categoriale (si pensi alla Fondazione Enérgeia della Flaei), regionale (come nel caso della lombarda Associazione Bibliolavoro) e, in particolare, delle potenzialità offerte dalla prestigiosa struttura formativa di Firenze. Una struttura di «rete formativa Cisl», quella che ha caratterizzato i percorsi formativi di differenti livelli e durata, che il Dipartimento Formazione Confederale

²³¹ Scotti M., *Appunti sulla formazione sindacale*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Rubettino, Trimestrale ottobre 2009

ha delineato come sistema, evidenziando e sottolineando le buone prassi realizzate negli ultimi anni: in tale prospettiva si è tenuto a Firenze nello ottobre 2009 un «Forum della formazione sindacale».²³²

A differenza dei primi anni del Centro Studi, nella formazione sindacale del nuovo millennio non ci sono più forme di valutazione esterna (i famosi esami con relativa votazione), non ci sono premi/sanzioni a seguito della fase di verifica del risultato; ci sono tuttavia forme di valutazione e autovalutazione in itinere e qualche sperimentazione nell'iniziativa è stata introdotta, come ad esempio piccole ricerche personali tra un modulo e quello successivo, letture individuali, un colloquio finale di natura attitudinale, ai fini di predire qualche elemento di "ritorno" alle strutture ed anche in relazione all'entità dell'investimento realizzato.²³³

3.4.4 *L'organizzazione della formazione in Cisl*

Sull'onda delle direttrici strategiche che l'hanno caratterizzata, la formazione nella Cisl ha sviluppato filoni di intervento e indirizzi di sviluppo delle competenze dei propri sindacalisti, traendo da queste sfide stimolo all'innovazione, sia metodologica che di contenuto, nell'elaborazione dei programmi formativi (annuali, biennali o di più lungo periodo). Ciò è valso anche per la comunità dei formatori i quali, soprattutto a partire dagli anni Novanta, hanno potuto fruire di numerosi e differenziati percorsi di aggiornamento professionale, sul piano metodologico, tecnologico e culturale. Si è trattato di percorsi di specializzazione su approcci e modelli elaborati dalla comunità scientifica nell'educazione degli adulti, che hanno permesso di mettere a punto diversi 'prodotti formativi' evoluti.²³⁴ In relazione ai diversi tipi di sapere da sviluppare, è stata operata la diversificazione degli obiettivi formativi e didattici (cognitivi, operativi, relazionali), imprescindibili punti di riferimento per la progettazione di dettaglio dei corsi di formazione in rapporto a tipologie di utenza, aggregate sulla base di requisiti, bisogni ed esigenze di ruolo comuni.

Da quanto è stato fin qui descritto, a proposito delle scelte strategiche ed organizzative di politica formativa, emerge che nel sistema di formazione della Cisl il formatore è un soggetto di centrale

²³² Ciampani A., *Gli orizzonti della formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale gennaio 2010

²³³ Colombo I., *La persona al centro della formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro e della società globale, ottobre 2012

²³⁴ Pettinato L., Albanese C., *La formazione Cisl e il Centro Regionale Studi "Attilio Grimaldi" in Sicilia: formazione sindacale e ricerca mirata dagli anni Ottanta ad oggi*, Progetto "FO.C.U.S. – Formazione Continua per la crescita Unitaria del Sindacato" - Fondo FON.COOP Avviso 6/07

importanza, il cui ruolo si è evoluto e trasformato nel tempo, parallelamente alla storia dell'Organizzazione ed all'evolversi in essa della funzione formativa.

Dal punto di vista organizzativo, il sistema formativo della Cisl è stato, e continua ad essere ancora oggi, un sistema policentrico che coinvolge l'intera Organizzazione, dal livello nazionale a quello territoriale, sia attraverso la dimensione orizzontale (confederale) che attraverso quella verticale (federazione di categoria).

La struttura del sistema è così articolata:

- Il Dipartimento Formazione Confederale nazionale, con un Coordinatore ed uno *staff* di operatori con sede a Roma e una rete di collaboratori presenti sul territorio nazionale;
- Il Centro Studi Confederale Nazionale, con sede a Firenze, con un direttore, uno staff di formatori e di consulenti, uno staff tecnico, una responsabile del servizio di biblioteca ed emeroteca;
- I dipartimenti formazione delle Usl – Unioni Sindacali Regionali (più o meno strutturati a seconda delle regioni) con un responsabile politico (componente la segreteria, con delega alla formazione) ed almeno un operatore della formazione; in taluni casi, esistono dipartimenti anche in sede provinciale.
- I Centri Studi o Scuole sindacali di alcune federazioni nazionali (ad esempio, la Fim – Federazione Italiana Metalmeccanici – dotata di una struttura residenziale ad Amelia, nelle Marche; la Filca – Federazione Italiana Lavoratori Costruzioni ed Affini – con una struttura che ha sede a Roma;...)
- I Centri Studi o Scuole sindacali a livello confederale regionale e, a volte, a livello territoriale, che possono avere una figura di direzione e degli staff stabili o costituiti in funzione di progetti specifici.

Le attività formative Cisl sono suddivise tra formazione di base (di primo accostamento e di secondo livello), formazione per operatori e dirigenti (di primo livello più generalista e di secondo livello più specifica e ad orientamento tematico, per competenze legate a segmenti di ruolo), formazione dei formatori.

Fatta questa distinzione di fondo, le tipologie di intervento formativo possono essere distinte in:

- Formazione di base per delegati e militanti sindacali;
- Formazione di base per Rappresentanti Sindacali Unitari (Rsu) nei luoghi di lavoro, per

Rappresentanti Sindacali Aziendali (Rsa), per Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (Rls) e per Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza Territoriali (Rlst);

- Formazione di secondo livello su base territoriale per Rsu, Rsa, Rls, quadri intermedi ed operatori, provenienti dalle varie Federazioni di Categoria;
- Formazione di settore, correlata all'attività sindacale delle Federazioni di Categoria, a livello nazionale, regionale o provinciale;
- Formazione dei formatori di primo livello;
- Formazione al ruolo per dirigenti, in particolare: corsi lunghi per contrattualisti del settore privato (industria, manifattura, terziario etc.) e del settore pubblico (Pubblica Amministrazione); corsi per agenti sindacali di sviluppo territoriale; corsi per concertatori territoriali;
- Formazione specialistica per dirigenti (su tematiche specifiche);
- Formazione specialistica per formatori (metodologie, tecniche didattiche, ambiti di specializzazione per aree tematiche specifiche);
- Gruppi di approfondimento su approcci e metodi di lavoro nella formazione (ad es., *task force* sull'apprendimento cooperativo, l'apprendimento organizzativo, la costruzione di archivi di materiali didattici, il processo di integrazione europea etc.);
- Formazione europea di tipo transnazionale, sia per dirigenti che per formatori, provenienti da tutti i Paesi dell'Unione Europea, in collaborazione con l'ASE – Accademia Sindacale Europea (organismo costituito dai Sindacati Europei, che si occupa di progettazione ed attuazione di iniziative formative sindacali, secondo piani di azione annuali concordati fra i vari *partner*);
- Formazione per gli immigrati;
- Formazione inserita nei progetti a finanziamento comunitario (FSE – Fondo Sociale Europeo – etc.);
- Formazione tecnica per l'uso della telematica applicata alla gestione del processo didattico ed organizzativo dei corsi;
- Formazione linguistica per delegati e sindacalisti che fanno parte dei Comitati Aziendali Europei (CAE);
- Formazione sulle differenze di genere e le pari opportunità;
- Formazione sulle caratteristiche ed i processi della formazione continua e del mercato del lavoro;

- Informazione permanente per formatori e dirigenti, sulle principali tematiche legate alla vita dell'Unione Europea (*Team Europa*);
- Formazione interconfederale a finanziamento comunitario (DGX della Commissione Europea) per formatori e per dirigenti;
- Campi scuola, estivi ed invernali, sia per giovani che intergenerazionali (giovani ed anziani insieme), in ambito interregionale e/o in ambito nazionale;
- Campi scuola interculturali ed interetnici, rivolti a partecipanti italiani e stranieri;
- Seminari tematici, secondo un ampio spettro di ambiti di approfondimento, legati ai bisogni di conoscenza e di informazione dei gruppi dirigenti territoriali di livello nazionale e regionale.

3.4.5 Il modello formativo Cisl

Gli anni Cinquanta e Sessanta sono gli anni in cui la novità del modello sindacale della Cisl doveva conquistare le menti e i cuori, doveva cioè affermarsi in alternativa alla pratica sindacale corrente. Soprattutto si doveva permeare praticamente quasi da zero una base associativa e militante ai nuovi concetti dell'autonomia, della contrattazione, dell'autogoverno. Forse per questo la formazione dei quadri privilegiava soprattutto il contenuto, che veniva "trasmesso" dai docenti e dagli esperti in vere e proprie lezioni di tipo universitario. C'era sì un'attenzione al vissuto del partecipante, all'analisi del contesto da cui scaturiva la sua esperienza, ma occorreva dimostrare soprattutto di sapere e di avere imparato. Se si scorrono i piani formativi di quegli anni si vede che, non a caso, a Firenze si apprendevano nozioni approfondite con docenti assai qualificati di storia, economia, diritto, geografia politica, storia del movimento operaio ecc. e il corso cosiddetto "lungo", perché durava un intero anno, era concluso con la presentazione da parte del partecipante di una vera e propria "tesi". Negli anni Settanta e parte degli anni Ottanta anche la formazione in Cisl è influenzata dal clima generale di rimessa in discussione di processi consolidati. Sono gli anni in cui si allarga e si apre ad una pluralità di esperienze la stessa base associativa della Cisl. Semplificando molto si può dire che l'attenzione a nuove e più aggiornate metodologie formative faceva premio sull'aspetto contenutistico. Il vissuto, la socializzazione delle esperienze, il lavorare in gruppo costituivano, più che l'elemento nozionistico, il fulcro del processo formativo. Il formatore era attento alle dinamiche che si sviluppavano nel gruppo, ne favoriva la crescita, ma non interferiva sui contenuti e sul prodotto finale che era consegnato al gruppo stesso. Negli anni successivi fino ad oggi mi pare di poter dire che tra metodologie e contenuti si sia

raggiunto un punto di maggior equilibrio. È importante come si apprende, ma anche cosa si apprende! Il formatore non è un esterno, un “professionista” della formazione. È invece un sindacalista che, anch’esso debitamente formato, si occupa di progettare, gestire e valutare il percorso. Il lavoro di gruppo rimane un luogo importante del processo formativo, dove si possono anche sperimentare “buone pratiche”, ma i partecipanti devono sempre confrontarsi con relatori o esperti provenienti dall’esterno e dall’interno del sindacato.

Uno degli strumenti che, nel sindacato, fu proprio della Cisl è quello dei campi scuola residenziali. Essi rappresentarono immediatamente momenti molto importanti per l’organizzazione, per i quali la Cisl è debitrice in particolare all’Azione cattolica, da cui si mutuarono le metodologie di formazione attraverso il lavoro nei piccoli gruppi. Pertanto, la Cisl praticò una duplice strategia per la formazione: da un lato la formazione per la dirigenza, con il ruolo di Mario Romani e di Vincenzo Saba, dall’altro la formazione diffusa, che permetteva a tutti di essere protagonisti, di imparare e di confrontarsi. Per la Cisl, la formazione si progetta «in casa», ma si deve aprire all’esterno. Un altro elemento tipico, presente in tempi successivi, dagli anni Settanta, è l’allargamento del gruppo dei formatori a figure che non sono formatori a tempo pieno. Si tratta di sindacalisti che si preparano e dedicano alcune settimane all’anno a realizzare e supportare la formazione sindacale. È un’idea molto interessante, che potrebbe essere praticata anche in molte aziende: evita un eccesso di delega esterna, permettendo di partecipare al «fatto formativo» anche a persone che sono attive principalmente su altri piani. Si creano reti tra questi formatori che finiscono, nella maggior parte dei casi, anche per svolgere in maniera migliore il loro lavoro prettamente sindacale.

Una delle peculiarità della formazione sindacale della confederazione fondata da Giulio Pastore sta proprio nella revisione progressiva delle metodologie frontali e nella trasmissione non di una teologia o di un’ideologia organizzativa, ma di un confronto continuo di saperi differenziati in cui la dimensione di ricerca si nutre intrinsecamente di consapevole e positiva imperfezione.

L’accostamento a libri e documenti, l’ascolto delle lezioni, l’insegnamento della tecnica nel prendere appunti, colloquio di esame e svolgimento di tesine in forme simili a quelle di un itinerario accademico. Si trattava di un’azione volta a trasformare persone che venivano direttamente dal mondo del lavoro, per le quali era importante essere introdotte in un percorso di studio «classico». Ma è da riconoscere: la formazione in Cisl, fin dai primi anni, non fu solo questo. La metodologia della discussione per gruppi si diffuse sin dai primi campi scuola, con una forte influenza delle esperienze illuminate del mondo cattolico francese che si erano diffuse in Italia già dagli anni Cinquanta, a partire dall’Azione cattolica, passando, soprattutto in Piemonte, per le esperienze della Gioventù operaia cristiana. Attraverso la vicenda delle Maisons Neuves, questo filone del cattolicesimo francese sviluppa il lavoro attraverso i «circoli», privilegiando le discussioni di gruppo e tra gruppi. Passando agli anni Settanta, nella Cisl i formatori

sperimentarono metodologie più complesse: il formatore diviene non solo colui che «possiede» la metodologia, ma che la condivide e organizza l'apprendimento.

Negli anni Novanta e duemila vengono poi implementate altre metodologie di apprendimento, la cui origini sono collocabili soprattutto in America Latina, in particolare di apprendimento cooperativo. Il filo conduttore, a eccezione della formazione «classica», non è puramente metodologico, ma politico-sindacale. Tutti hanno la parola e non soltanto uno: la formazione è cellula di un organismo realmente democratico. era importante, per i sindacalisti, anche imparare a redigere un rapporto, dar conto di una lettura, sviluppare approfondite analisi sul campo. È questa doppia dimensione a far risaltare un dato interessante: il valore di una grande libertà nella manifestazione delle opinioni che però si sviluppava sulla base di un progetto organico.

Alla formazione veniva dedicato il lunedì mattina, oppure venivano sfruttati i «momenti morti» dell'attività sindacale, che allora era molto concentrata al primo mattino, nelle ore del pranzo e la sera, a chiusura dei turni. Laddove, tra un manifesto e un incontro di contrattazione, si aprivano degli spazi, questi venivano immediatamente utilizzati per la formazione. Tutti i lunedì, in una sede milanese non sindacale, una scuola per assistenti sociali, Pierre Carniti organizzava una mattinata di lezione su vari temi che svolgevano a turno i suoi operatori.

Quello delle 150 ore, insieme all'apporto sindacale nell'educazione e formazione degli adulti, è uno dei temi «rimossi» della memoria sindacale. Le 150 ore realizzarono, almeno per alcuni anni, una peculiare scommessa nella rinegoziazione collettiva della risorsa tempo, una scommessa in grado di ridefinire, anche nel lavoro, nel pieno del Novecento taylorista, i canoni del benessere materialistico e produttivista.

Nel corso degli anni Settanta quasi tutti i contratti nazionali di categoria hanno acquisito le 150 ore di permessi retribuiti per lo studio. Ogni lavoratore che era stato privato dell'istruzione di base doveva poter acquisire tutti gli strumenti culturali indispensabili alla propria autonomia culturale, attraverso un processo di emancipazione dalla marginalità sociale che aveva prodotto anche la marginalità culturale. Allo stesso tempo, i lavoratori dovevano poter confrontare collettivamente e mettere insieme le conoscenze tecniche, professionali e scientifiche che derivavano loro dall'esperienza di lavoro, per sviluppare una comprensione più ampia e organica del processo produttivo.

La formazione ha successo soprattutto perché, in particolare nel sindacato, non è strettamente un obbligo, ma un investimento volontario. La formazione, da adulti, è anche «fatica», si può dire che costituisca un tesoro umano e professionale inesauribile. Nella formazione degli adulti è opportuno far leva sulle emozioni per favorire gli apprendimenti. Mettere i fattori emotivi al centro della formazione, e anche della formazione sindacale, significa mettere al centro la persona, considerarne aspettative, possibili

resistenze, motivazioni, atteggiamenti. Significa avere cura del suo benessere e non preoccuparsi soltanto dei contenuti e della trasmissione di saperi. Significa dare spazio ai vissuti delle persone, riconoscerli, accompagnare i processi di apprendimento a partire dalle esperienze di ciascuno, favorendone il confronto e preoccuparsi dell'armonia dell'aula, in ogni fase del percorso. Nella formazione degli adulti è importante il riconoscimento dell'esperienza per dare un ancoraggio pratico a riflessioni e a concetti, altrimenti percepiti come astratti e non immediatamente traducibili nella pratica quotidiana. Allo stesso tempo, dare valore all'esperienza favorisce la disponibilità e la motivazione del soggetto in formazione ad apprendere.²³⁵

Per i formatori della Cisl, dunque, è importante costruire un percorso formativo prevedendo spazi in cui le persone si raccontano, organizzano e confrontano in gruppo, o in aula, le proprie conoscenze, le proprie esperienze, in cui contribuiscono ad arricchire i contenuti del corso, crea le premesse per favorire le relazioni tra i partecipanti, con lo *staff* e i docenti, per contenere e magari indirizzare diversamente timori, diffidenze, imbarazzi iniziali. Molte delle attività proposte sono centrate su un modello di apprendimento cosiddetto esperienziale, che ricorre a metodi e ad una didattica attiva. Ognuno si prende i propri tempi; la responsabilità di consegnare agli altri un pezzetto del proprio vissuto aiuta ad aprirsi, a sciogliersi, ad avere fiducia nelle proprie possibilità, a sentirsi parte attiva di un progetto di crescita e di consolidamento del proprio ruolo nell'organizzazione (se pensiamo la formazione anche come strategia organizzativa). In molti casi la formazione aiuta, infatti, a prendere coscienza del proprio ruolo. La dimensione politica e valoriale, ciò che dà senso al nostro essere insieme, resta centrale, ma con un approccio più dialogante: si esplora come i valori di riferimento e i tratti identitari dell'organizzazione si traducano in pratiche quotidiane vitali e attuali, si lascia spazio a movimenti di riconoscimento e identificazione a partire dalle dimensioni personali e soggettive.

Secondo Roberta Villa, formatrice della scuola sindacale Filca Cisl²³⁶, in una formazione aperta a trattare anche le dimensioni emotive del lavoro, la riflessione critica diventa centrale: ci si interroga sulle pratiche lavorative, sugli aspetti contraddittori, meno lineari, connessi all'esercizio del proprio ruolo. C'è spazio anche per ciò che inquieta, disorienta, preoccupa, affatica. Non si tratta solo di utilizzare metodi e quadri di riferimento partecipativi (i gruppi di lavoro, l'apprendimento cooperativo, le metodologie attive per la discussione, la comunità di pratiche...), ma di giocare, anche come formatori, in modo autentico e non giudicante.

²³⁵ Silvia Romoli – Scuola permanente FNP in Fondazione Tarantelli, *Un passo in più: competenze emotive e apprendimento degli adulti*, Workingpaper n.17/2020, Edizioni Lavoro

²³⁶ Roberta Villa – scuola sindacale Filca Cisl in Fondazione Tarantelli, Op. Cit.

Paola Vinciguerra, formatrice nazionale First Cisl, si esprime su cosa significhi essere formatore sindacale in Cisl.²³⁷ Essere formatore sindacale vuol dire incarnare i valori che ci tengono insieme e condividerli con le persone presenti in aula, rispecchiarsi in loro, fare da cassa di risonanza, esserci. La base del processo di apprendimento degli adulti è la motivazione, l'energia che i partecipanti sono disposti ad investire in questo cammino e che è strettamente legata al loro senso di autoefficacia, cioè la consapevolezza che ciò che si apprende è utile al proprio percorso personale e sindacale e che rafforzerà la loro possibilità di incidere nella realtà in cui agiscono. Si tratta essenzialmente di mettere in moto un processo generativo, uno «stare meglio» con se stessi e nelle proprie organizzazioni.

La formazione sindacale aggiunge a tutto questo il valore dell'azione collettiva, dello stare insieme con lo stesso sguardo verso la vita ed il mondo, la consapevolezza che solo la condivisione di un comune destino, di un progetto, possa renderci più forti e davvero felici. La formazione sindacale, e quella cislina in particolare, mette la persona al centro del processo. Il corso è costruito attorno ai partecipanti che portano con sé le loro mappe cognitive e il loro bagaglio esperienziale ma soprattutto il loro sentire ed il loro essere sindacalisti. Il compito del formatore diventa così quello di trasformare le emozioni in risorsa, stimolando la partecipazione attiva, il processo di evoluzione personale e condiviso e la creazione di un clima di aula favorevole all'apprendimento e allo sviluppo di relazioni. La sua competenza è quella di riconoscere le emozioni e attivare un circuito in grado di creare legami e di costruire fiducia nel gruppo, di stimolare la curiosità e le energie positive, creando un clima disteso e favorevole all'apprendimento.

Compito del formatore è anche ricordare – ma ancora meglio far percepire trasmettendo serenità con i gesti, le posture e le espressioni del viso – che la formazione è un ambito protetto ed un laboratorio esperienziale in cui nessuno viene giudicato o valutato. Il secondo messaggio che deve passare da subito è che tutti contribuiscono e sono responsabili del loro apprendimento e dell'apprendimento degli altri e che è l'aula al centro della formazione e non il formatore. Il terzo passaggio è stimolare la curiosità e suscitare la motivazione e l'entusiasmo. Il momento di socializzazione iniziale, il cosiddetto *ice-breaker*, è cruciale e deve da subito coinvolgere il partecipante non solo attraverso il suo ruolo professionale/sindacale ma nella sua dimensione totale e personale. L'apertura autentica verso il gruppo è preconditione per la costruzione di una relazione con gli altri partecipanti basata sulla collaborazione e la fiducia reciproca. Il momento formativo può dirsi riuscito quando le persone escono dall'aula convinte di poter incidere positivamente nella realtà in cui operano e si sentono confermate o rinnovate nell'impegno sindacale.

Oltre a ciò, si ritiene che il formatore sindacale debba procedere, nell'esercizio del suo ruolo, con

²³⁷ Ibidem

attenzione alla cura pedagogica.²³⁸ L'azione pedagogica di cura, intesa come assunzione dei bisogni dell'altro possa essere un approccio molto significativo e aderente alle finalità della formazione sindacale Poiché comunicare è fondamentalmente essere in-relazione, è ovvio che le buone relazioni sviluppano buona comunicazione attivando una reazione circolare dove la buona comunicazione sviluppa buone relazioni. Le buone relazioni sono tali quando tra le parti c'è una reciprocità di accettazione, disponibilità, responsabilità e fiducia. Nella pratica formativa le buone relazioni sono fortemente influenzate dall'azione di cura: la storia di ogni uomo è anche la storia della sua formazione e alla cura pedagogica spetta il compito di garantire la permanenza della dimensione formativa e far nascere il desiderio di aver cura di sé. Ma la cura di sé non è solo un fatto individuale che avviene in solitudine; si costituisce nella rete di rapporti con gli altri, con il mondo, in una dimensione intersoggettiva e sociale.

La relazione di cura pedagogica, che è relazione con l'altro e in primis accoglienza, che è cura, rimanda alla responsabilità verso l'altro di cui ci si prende cura eticamente. Prendersi cura è assunzione di responsabilità, è essere maestro, guida, educatore, è rendersi responsabili senza sostituirsi, è orientare, è la capacità di essere autorevoli e non solo trasmettitori di conoscenze. Avere cura significa ascolto dell'altro, è comprensione e riconoscimento della sua alterità, della sua originalità, della sua possibilità di nuova cultura. La responsabilità della cura è anche responsabilità per il futuro e per la libertà, è la responsabilità massima: rendersi comunque responsabile di ciò di cui non si può avere il controllo. È in questa prospettiva che alla responsabilità si sostituisce la fiducia. Lo scopo della cura è quello di promuovere il pieno fiorire dell'altro. Per questo l'aver cura implica l'assumere i bisogni dell'altro come la base per decidere la direzione dell'agire.

Per prendersi cura è necessario attivare la capacità di decentramento per poter essere oggettivi con gli altri, la capacità di decentramento permette di divenire consapevoli delle sensazioni provocate da una situazione o vissute da una persona, il decentramento può rendere compartecipi e quindi migliora la relazione. La dimensione della cura di sé rimanda alla centralità della relazione come momento determinante del rapporto educativo.

La formazione trattiene un elevatissimo tasso di cura di sé, la formazione degli educatori deve aver origine e cominciare da un'attenzione alla costruzione di pratiche riflessive che sono pratiche di cura di sé, dell'altro e del mondo. Nessun apprendimento è possibile senza una azione di cura, senza una sua presenza, anche tacita, nelle azioni educative e formative.

In Cisl vennero fatte anche sperimentazioni metodologiche: nel 1995 si è costituito un gruppo di

²³⁸ Centro Studi Nazionale Cisl, *Formazione e azione sindacale*, Firenze 2012

formatori che, con la supervisione del Prof. Mario Comoglio (Docente presso la Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana), ha avviato lo studio e l'applicazione sperimentale della metodologia dell'apprendimento cooperativo alla formazione Cisl. *Il cooperative learning* si fonda su una premessa culturale che l'Organizzazione ha fatto propria, ritenendola importante per la sua evoluzione: l'esigenza di collaborare è diventata particolarmente importante nella vita sociale attuale, sempre più caratterizzata dal lavoro di gruppo. In effetti, si può affermare che oggi quasi più nessuno è in grado di assumere decisioni importanti senza discuterle preventivamente con altri. La scelta di introdurre l'apprendimento cooperativo è stata dettata anche da alcune esigenze organizzative della Cisl. Andava crescendo, infatti, il numero di sindacalisti coinvolti nella formazione e si prospettava la necessità di formare gruppi più ampi impiegando meno formatori per ciascuno di essi, in modo da rendere possibile la realizzazione di un maggior numero di iniziative formative sui territori. Il metodo rispondeva a questa esigenza, dato che per un gruppo-aula di circa quaranta persone rendeva possibile impegnare un solo formatore o al massimo due. Infatti, l'apprendimento cooperativo prevede per i piccoli gruppi il lavoro autogestito, sulla base delle consegne fornite dal formatore d'aula senza la presenza degli animatori dei processi di apprendimento. Fra i numerosi approcci all'apprendimento cooperativo, la Cisl ha scelto di accostarsi a quello 'strutturale' (elaborato dal Prof. Spencer Kagan), considerato il più vicino ad un'esigenza di fondo dell'Organizzazione: avversare la prevalenza di contesti di apprendimento individualistici (centrati sulla considerazione soltanto delle proprie esigenze a discapito di quelle altrui) o competitivi (basati sul perseguimento di traguardi mediante la 'gara' con gli altri, con conseguenti sentimenti di superiorità per i più capaci e di frustrazione per i più deboli). L'apprendimento Cooperativo, al contrario, si realizza attraverso la cooperazione tra i soggetti in formazione (considerati pari fra loro) organizzati in gruppi, senza per questo escludere modalità di impegno sia individuale che 'competitivo'. La caratteristica di fondo dell'assetto di lavoro, infatti, è la forte "interdipendenza positiva" fra i soggetti in apprendimento, per cui il successo o l'insuccesso di ogni membro, il risultato nell'apprendimento e nella *performance*, è interconnesso a quello degli altri: il risultato del gruppo è superiore a quanto ciascuno potrebbe raggiungere individualmente. L'interdipendenza, però, non è un fatto automatico; si raggiunge strutturando in maniera adeguata all'obiettivo, le attività e le consegne per i gruppi, predisponendo nella forma più appropriata i materiali necessari per l'apprendimento, progettando e svolgendo alcune attività che introducono i soggetti ai comportamenti sociali richiesti per realizzare un'efficace cooperazione.

Emerge, così, tutta l'importanza della competenza professionale e della capacità del formatore che, oltre ad essere un conduttore/facilitatore, deve essere in grado di progettare le 'sequenze didattiche' utilizzando le varie 'strutture', ossia forme costruttive delle attività che permettano di fornire stimoli, proporre ruoli, sollecitare partecipazione, in modo da mettere in gioco tutte le risorse cognitive e relazionali che ogni membro può offrire al gruppo e/o ricevere da esso. I formatori che hanno aderito alla sperimentazione,

quindi, sono stati essi stessi formati all'uso del metodo e dei suoi strumenti, che hanno testato in prima persona. Successivamente, sono state avviate le esperienze di applicazione operativa dell'apprendimento cooperativo ad alcuni corsi di formazione. Ciò è avvenuto sia in sede confederale che locale, dalla formazione di base alla formazione per i dirigenti, ai campiscuola - iniziative di per sé piuttosto popolate. Con il passare degli anni e con il moltiplicarsi delle occasioni, l'apprendimento cooperativo è divenuta una modalità ordinaria di strutturazione delle iniziative formative (anche se in maniera omogenea nelle varie realtà territoriali) che si è spesso intrecciata alla modalità della formazione a distanza. L'apprendimento organizzativo (*Learning Organization*), a differenza della precedente, non è una metodologia formativa ma un approccio all'analisi delle organizzazioni. Esso si basa sull'osservazione e lo studio del modo in cui, in un gruppo organizzato, le conoscenze vengono prodotte e condivise. L'idea di fondo è che in una organizzazione non imparano solo gli individui ma anche la stessa organizzazione, che lo fa attraverso i suoi membri. L'apprendimento, in questo senso, avviene spontaneamente ed ha luogo attraverso dei processi (i sei processi di apprendimento organizzativo), che permettono la circolazione delle informazioni, delle conoscenze, delle competenze necessarie al funzionamento ed alla vita di una struttura organizzata. L'apprendimento organizzativo è un approccio che cerca di analizzare, osservandoli, tali processi per trarne elementi di miglioramento del funzionamento organizzativo. Pertanto, è un metodo che prevede sia attività di analisi sia attività di diagnosi organizzativa. Come per l'apprendimento cooperativo, la Cisl ha scelto di avviare una sperimentazione coinvolgendo, in prima battuta, un gruppo di formatori e successivamente anche gruppi di dirigenti sindacali, allo scopo di applicare al proprio interno alcune delle potenzialità del *learning organization*. Si è costituito, dunque, un gruppo di formatori che, con l'assistenza del Prof. Massimo Tomassini, ha preso avvio da un interrogativo di fondo: come migliorare il rapporto tra formazione ed organizzazione. In particolare, indagare sulla relazione fra quanto appreso dai singoli in formazione e l'effettivo miglioramento delle attività che il sindacalista formato svolge nell'esercizio del suo ruolo. L'idea condivisa era che per comprendere e valutare l'impatto della formazione occorresse osservare e studiare le strutture organizzative in cui le 'competenze apprese' (negoziali, relazionali, tecnico-operative etc.) erano applicate, per diventare, eventualmente, conoscenze quanto più condivise possibile. A partire da ciò, il gruppo si è dato un percorso di lavoro; il primo stadio è stato l'approfondimento della letteratura sull'argomento cui è seguita la riflessione sulle possibili applicazioni dell'approccio all'analisi dell'Organizzazione. Il terzo stadio si è concentrato sulla sperimentazione di alcuni strumenti di analisi ed intervento organizzativo su quattro realtà: una Unione Sindacale Regionale del Centro Italia, una Federazione di categoria territoriale del Nord, una Unione Sindacale Territoriale del Sud ed una struttura regionale dello Ial, Ente di formazione professionale della Cisl. In ciascuna struttura, tramite delle interviste, è stato applicato il *Learning Audit*, una metodologia di formazione-intervento rielaborata dal gruppo Cisl sulla base di un progetto di IRI *Management*. Questa fase ha avuto come successivi sviluppi:

la sensibilizzazione degli individui e dei gruppi coinvolti ai temi dell'apprendimento organizzativo e dell'uso di conoscenze e competenze nell'organizzazione; forme di informazione sistematizzata, diretta al management dell'organizzazione, sugli effettivi processi di apprendimento presenti nella struttura; la progettazione di interventi formativi 'su misura' di bisogni e caratteristiche peculiari di gruppi di soggetti dell'organizzazione; ulteriori analisi approfondite per l'elaborazione di possibili soluzioni a problemi organizzativi particolari; il supporto a gruppi specifici nell'elaborazione di esperienze di miglioramento continuo autogestito sul piano organizzativo. Una volta conclusa la sperimentazione, che si è svolta nell'arco di due anni, la metodologia è stata diffusa con iniziative di formazione allargate ad un numero più ampio di formatori e, in alcune regioni, con percorsi formativi destinati ai dirigenti delle strutture confederali e di federazione, che fossero interessati ad applicare, con il supporto di specialisti, l'approccio alle loro realtà organizzative. I risultati della sperimentazione sull'apprendimento cooperativo e sull'apprendimento organizzativo sono stati elaborati e diffusi in rapporti di ricerca che hanno costituito materiale informativo e divulgativo interno all'Organizzazione. Queste ed altre esperienze di innovazione e sperimentazione, negli anni, hanno alimentato sul territorio nazionale la crescita qualitativa e professionale dei formatori Cisl, per i quali ciò ha significato potersi identificare come 'comunità di pratiche', ossia come insieme di soggetti che, sulla base di una comune formazione, condividono buone pratiche professionali, riflessioni su tali esperienze, norme esplicite ed implicite, processi di apprendimento, cultura organizzativa e opportunità di crescita.²³⁹

Oggi, in Cisl si avverte l'esigenza di una formazione che, prendendosi cura della persona, accompagni il militante o il dirigente in un percorso di crescita e di nuova responsabilizzazione finalizzato al bene comune e a una nuova etica sociale come alternativa all'individualismo e al libertarismo corrente. Così la formazione per i quadri e i dirigenti diventa quel luogo dove si crea un "circuito virtuoso" tra la proposta dell'organizzazione e gli elementi introdotti dal lavoro dei partecipanti tale per cui in un rapporto di andata e ritorno tutti e due i soggetti, l'organizzazione committente e i partecipanti, ne vengono beneficiati ed arricchiti. Si pensi al potenziale che ne potrebbe derivare da una diffusa campagna formativa rivolta ai giovani e alle Rsu. Emerge quindi più attuale il collegamento tra formazione sindacale e politica dei quadri della Cisl.

3.4.6 La formazione nella Cisl odierna

Nei Sessanta anni di esperienza sindacale della Cisl la formazione per i quadri e i dirigenti, integrata con

²³⁹ Pettinato L., Albanese C., *La formazione Cisl e il Centro Regionale Studi "Attilio Grimaldi" in Sicilia: formazione sindacale e ricerca mirata dagli anni Ottanta ad oggi*, Progetto "FO.C.U.S. – Formazione Continua per la crescita Unitaria del Sindacato" - Fondo FON.COOP Avviso 6/07

le attività di studio e di ricerca, ha storicamente rappresentato non un'attività residuale del proprio agire, ma una componente fondamentale e strategica perché si affermasse tra i lavoratori e nel Paese la presenza del «sindacato nuovo». Oggi questa *mission* della formazione sindacale, intesa appunto nel suo senso più ampio di approfondimento culturale e di ricerca, è tanto più attuale ed urgente perché il sindacato è chiamato a confrontarsi e a dare risposte alle nuove problematiche legate alla trasformazione del lavoro e del *welfare*, alle sfide per qualificare e decentrare la contrattazione, per sperimentare percorsi di partecipazione associativa, per realizzare una nuova e più diffusa rappresentanza, per coniugare nuove tutele con nuove responsabilità. C'è bisogno di una formazione sindacale che può giungere a connotarsi anche come sfida educativa, per rimettere al centro del lavoro formativo quei valori umani e civili che oggi sembrano sottotraccia, ma che invece incontriamo nel quotidiano soprattutto quando ci sforziamo di intercettare nuovi soggetti, nuove persone, nuove realtà.²⁴⁰

Ciò viene rappresentato anche nei numerosi corsi di formazione e nei seminari organizzati dalla Confederazione nazionale negli ultimi anni. Si prendono a titolo esemplificativo, e non scordandosi che diverse iniziative sono state mosse anche a livello regionale e territoriale, le attività formative messe in campo dal 2023 al 2025 per dare testimonianza del costante impegno della Cisl nella formazione sindacale.

Nell'anno 2023 si sono svolti corsi rivolti sia a operatori che dirigenti sindacali. Le tematiche maggiormente affrontate in quell'annualità si riferiscono al Pnrr con i corsi *Il ruolo del dirigente Cisl nella conoscenza e nella realizzazione del PNRR per la sviluppo territoriale*²⁴¹, *corso legalità*²⁴², *Corso esperti politiche industriali*²⁴³, agli aggiornamenti intervenuti con il c.d. Decreto lavoro²⁴⁴ e alla digitalizzazione con il corso *Il Diritto del lavoro e sindacale nell'era della digitalizzazione*²⁴⁵. Non mancano corsi per Segretari organizzativi su tematiche amministrative, sul sindacato europeo con i corsi *Gli standard dei bilanci di sostenibilità: uno strumento per i CAE*²⁴⁶ e *Incontro Annuale Rete*

²⁴⁰ Scotti M., Op. Cit.

²⁴¹ Svolto in cinque moduli da giugno a dicembre 2023 presso il Centro studi Cisl di Firenze

²⁴² Svolto in cinque moduli da gennaio a giugno 2023 presso il Centro studi Cisl di Firenze

²⁴³ Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, Corso esperti politiche industriali, Circolare della segreteria generale, 7 gennaio 2023, Prot. SG 54_U

²⁴⁴ Decreto Lavoro, approvato dal Consiglio dei ministri il 1° maggio 2023 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 4 maggio 2023

²⁴⁵ Corso svolto in tre moduli da febbraio ad aprile 2023

²⁴⁶ Svolto dal 28 al 30 novembre 2023

*Europrogettazione Cisl*²⁴⁷ e sulla bilateralità con il corso per *Operatori della bilateralità*.²⁴⁸

Nel 2024, l'attenzione è forte sulle tematiche di proselitismo e sulla storia e sui valori della Cisl, affrontate nei corsi e nei seminari *Proselitismo 2024*, *La Cisl tra modelli di rappresentanza e cultura della partecipazione*²⁴⁹, *La Cisl e i giovani tra dimensione europea e nazionale*²⁵⁰ e *Giovani In Cisl 2024*²⁵¹. Si sono svolti momenti di riflessione sulla formazione sindacale e corsi di aggiornamento per i formatori. Sempre alta l'importanza della formazione sulla rappresentanza europea e sulla salute e sicurezza. Troviamo, inoltre, corsi specifici per i servizi e le associazioni aderenti alla Cisl, come il corso *Abitare il territorio: sfide sindacali dalle aree interne ai contesti metropolitani*²⁵² rivolto agli operatori del Sicet e il corso *Le novità in materia di lavoro e la gestione degli uffici vertenze*²⁵³ rivolto agli operatori degli uffici vertenze. Si inizia anche a proporre corsi sul tema della partecipazione, come nel corso intitolato *Partecipazione e lavoro*²⁵⁴ sulla scia della Proposta di legge popolare portata avanti dalla Cisl.

Nell'anno 2025, forte rimane il tema della partecipazione dei lavoratori, formazione necessaria per fornire strumenti operativi necessari per dare applicazione della legge sulla partecipazione 76/2025²⁵⁵ con i corsi e i seminari *Essere Cisl per la partecipazione*²⁵⁶ e *Legge sulla partecipazione (n. 76/2025) e azione sindacale*²⁵⁷. Prosegue la formazione sulla storia e sui valori della Cisl con l'obiettivo di fornire

²⁴⁷ Svolto dal 28 febbraio al 1° marzo 2023 presso il Centro studi Cisl di Firenze

²⁴⁸ Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Percorso formativo per "Operatori della bilateralità"*, Circolare della segreteria generale a tutte le sedi Cisl, 25 ottobre 2023, Prot. SG 150_U

²⁴⁹ Seminario svolto il 16 maggio 2024 presso il Centro studi Cisl di Firenze

²⁵⁰ Cisl nazionale, *La Cisl e i giovani tra dimensione europea e nazionale*, Circolare della segreteria generale a tutte le sedi Cisl, 30 marzo 2024, Prot. SG 198_U

²⁵¹ Cisl nazionale, Corso "Giovani In Cisl 2024", Circolare della segreteria generale a tutte le sedi Cisl, 30 gennaio 2024, Prot. SG 176_U

²⁵² Cisl nazionale, Corso "Abitare il territorio: sfide sindacali dalle aree interne ai contesti metropolitani", Circolare della segreteria generale a tutte le sedi Cisl, 10 settembre 2024, Prot. SG 258_U

²⁵³ Cisl nazionale, Corso di perfezionamento "Le novità in materia di lavoro e la gestione degli uffici vertenze", Circolare della Segreteria generale a tutte le strutture, 13 febbraio 2024, Prot. SG 184_U

²⁵⁴ Cisl nazionale, *Partecipazione e lavoro*, Circolare della segreteria generale, 14 marzo 2024, Prot. SG 203_U

²⁵⁵ Legge approvata il 15 maggio 2025 ed entrata in vigore il 10 giugno 2025

²⁵⁶ Svolto il 6 e 7 ottobre 2025 presso il Centro studi Cisl di Firenze

²⁵⁷ Corso su tre moduli previsti per il 27-29 ottobre 2025, 3-5 dicembre 2025 e 25-26 maggio 2026 presso il Centro Studi Cisl di Firenze

strumenti operativi per fornire concretezza all'”identità Cisl” con il corso *Nuovi Dirigenti 2025-26*²⁵⁸.

Si sono organizzati *focus* sulla transizione verde e sullo sviluppo sostenibile, sulla bilateralità e sulla contrattazione sociale.

L'importanza della formazione in Cisl viene anche ben ripresa nell'ultima relazione della segreteria confederale all'Assemblea Organizzativa Cisl tenutasi nel 2023 dalla Segretaria generale aggiunta Daniela Fumarola.²⁵⁹ La relazione si avvia spiegando il concetto di prossimità inteso dalla Cisl, cioè una prossimità vista come solida pratica organizzativa che coinvolga tutti: sia chi è a diretto contatto con i lavoratori e con gli iscritti, sia chi ha la responsabilità di elaborare politiche organizzative per rafforzare il senso di appartenenza e la militanza. Ciò richiede un impegno costante nel costruire strumenti di contatto, risorse opportunamente orientate e competenze qualificate e consolidate. Viene, quindi, rilanciata la politica dei quadri, intesa come potente risorsa politico-organizzativa strategica, cui è affidata la selezione dei nuovi sindacalisti e l'avanzamento di carriera di operatori, quadri e dirigenti competenti, maturi, seri, responsabili, appassionati, che sappiano coltivare le giuste ambizioni individuali senza che queste prevalgano sulla *leadership* collettiva che costituisce un elemento di forza dell'organizzazione da riaffermare. Importante, per l'organizzazione è che i suoi dirigenti sappiano leggere la realtà e vivere le proprie responsabilità. Per questo la Cisl ha ampliato e sta ampliando le proprie banche dati, nella consapevolezza che gli asset tecnologici debbano diventare strumenti di miglior tutela e prossimità attiva. La formazione deve essere, a questo fine, uno sforzo tenace per capire e mettere in relazione attiva con ciò che sta cambiando nel mondo del lavoro.

Le sinergie richiedono l'avanzamento del processo di integrazione del sistema dei servizi tramite progetti di collaborazione con Caf e Inas a partire dalle soluzioni operative in essere. Il prossimo passo è quello di definire una progettazione pluriennale condivisa, che parta dai progetti intercategoriale coordinati dalle Ust e dalle Ust/Usi, già sperimentati con successo in alcune realtà, dove la figura dell'operatore polifunzionale è strutturata. Sarà fondamentale ottimizzare anche l'impiego in rete dei *software* dedicati e prevedere una valutazione dei risultati conseguiti nei vari contesti territoriali. Ma il primo livello di sinergia riguarda la condivisione dell'appartenenza alla Cisl. Quando il singolo operatore si sente parte della comunità Cisl, la collaborazione tra categorie e servizi diventa naturale e i suoi effetti si contano in termini di proselitismo e di fidelizzazione reciproca. Occorre dunque uno sforzo di formazione congiunta e integrata tra operatori sindacali e operatori dei servizi. I contesti formativi connessi sono l'ambiente più favorevole al dialogo e alle condivisioni e si prestano ad abbattere vere o

²⁵⁸ C.d.Corso lungo, si svolge da novembre 2025 a maggio 2026

²⁵⁹ Fumarola D., Relazione della segreteria confederale, Assemblea Nazionale Organizzativa Cisl, 2023

presunte barriere comunicative e relazionali. La formazione, infatti, innesta appartenenza, competenze, voglia di agire, rimuove la tentazione di sentirsi impotenti di fronte alla complessità delle sfide che ci attendono. Il messaggio pedagogico della Cisl ha un forte riverbero identitario che deriva dall'incrocio tra una ben definita e praticata concezione sul ruolo del sindacato, con le linee politiche, l'impegno concreto e quotidiano. Da questa stessa complessità scaturisce la prospettiva della partecipazione come espressione primaria del servizio alla persona, una missione educativa oltre che formativa per promuovere ovunque dignità, per definire spazi di libertà e di creatività.

In questa prospettiva il Centro studi, luogo di identità e di convergenza ideale dei programmi formativi confederali e delle diverse strutture, può diventare sede di contaminazione di esperienze e di formazione congiunta con le parti sociali, con le associazioni datoriali e con le figure professionali competenti ponendo a tema, in prima istanza, la salute e la sicurezza del lavoro per i quali bisogna anche investire di più e meglio nell'implementazione degli "sportelli sicurezza" sui territori. Il passo ulteriore riguarda l'approfondimento dei contesti, dei ruoli e delle motivazioni degli attori delle relazioni industriali. Una contaminazione che avrebbe effetti diretti sull'esigibilità e sull'implementazione delle norme contrattuali indirizzate alla partecipazione. Altri orizzonti potrebbero essere aperti sul piano della condivisione di iniziative formative per la promozione del ruolo delle società intermedie da realizzare in collaborazione con gli attori sociali che condividono l'opzione partecipativa. Mantenere traccia di tutte le attività formative è quanto mai necessario perché, come per i lavoratori, anche per i sindacalisti la formazione deve essere continua.

A tale riguardo, l'applicativo che contiene i dati dell'attività formativa del Centro Studi nell'ambito del Piano Formativo Confederale, sarà oggetto di aggiornamento per consentire l'inserimento dei corsi che Federazioni e livelli orizzontali introducono. La necessaria apertura al confronto con altre realtà accademiche e culturali, oltre che promuovere sinergie interne all'Organizzazione, deve poter contare sul consolidamento e su una rinnovata collaborazione tra il Centro studi e la Fondazione Tarantelli così da rispondere con originalità di pensiero e di proposta alle domande che ci vengono poste dal nucleo duro dei problemi che ci troviamo di fronte. L'approccio partecipativo traccia la linea guida della formazione per i nostri quadri dirigenti declinata nelle forme di comune decisione nelle imprese e nei luoghi di lavoro, cui sono interessate le categorie, ma anche la cooperazione nella costruzione delle politiche territoriali che si realizzano con il coinvolgimento delle strutture orizzontali, con la contrattazione sociale, con la bilateralità.

La relazione si chiude sottolineando come sia decisivo, l'apporto di interventi formativi continui e dinamici come è dinamica la realtà del lavoro. In questo, sarà determinante continuare a sostenere anche quella formidabile rete sussidiaria e quel motore di innovazione che è lo Ial. Si fa riferimento alla

formazione di competenze trasversali per consolidare nei delegati e negli operatori la cultura della partecipazione nelle imprese e sul territorio, per potenziarne le competenze nella contrattazione di secondo livello, in quella sociale e per sviluppare contrattazione di genere. Il sindacalista chiamato ad assumere responsabilità negli organismi dei fondi e degli enti bilaterali necessita di un sostegno organizzativo e formativo sistematico che lo posizioni nel nuovo contesto operativo conoscendone gli statuti, le procedure gestionali e le istanze etiche.

Se ne può dedurre che, se la Cisl ha avuto sempre «ben presente la necessità di un sindacato in grado di misurarsi con i cambiamenti della società, dell'economia e del lavoro in modo attivo e responsabile», anche oggi «la formazione per i quadri e i dirigenti, integrata con le attività di studio e di ricerca» costituisce nel sindacato «una componente fondamentale e strategica».²⁶⁰

Anche la documentazione del XX Congresso Cisl Confederale rimarca e riconferma l'importanza che la Cisl conferisce alla formazione.²⁶¹

Nella Relazione della Segretaria generale a nome della segreteria²⁶², Daniela Fumarola sottolinea come nostro vero motore dell'organizzazione resti lo studio. Studio che è dovere di tutti nell'organizzazione. La Cisl, sostiene, vive se resta avanguardia culturale, progettuale e ideale nel lavoro e nella società. Per questo si vuole investire con più forza nella formazione sindacale, intesa non come mera opzione organizzativa, ma come vera leva politica. Per questo l'intenzione è di formare nuove generazioni solide nell'identità e nelle competenze, valorizzare il patrimonio archivistico e documentale come fonti di memoria, conoscenza e appartenenza, potenziare strutture e sinergie tra Dipartimenti, Centro Studi, Fondazioni Tarantelli, Pastore e Marini, qualificare e innovare ulteriormente la produzione di Edizioni Lavoro, per rafforzare capacità di analisi e proposta.

Serve una proiezione verso nuovi orizzonti, ma affondando le radici nei principi fondativi e mettere questo tesoro di saperi e relazioni al servizio di una politica culturale che sfidi polarizzazioni, populismi e ideologismi amplificati dalle bolle dei social. Anche per tale ragione serve una comunicazione responsabile, moderna, efficace, all'altezza dei tempi. Rilancia la tematica all'Assemblea organizzativa.

Nella Mozione finale del XX Congresso Confederale Cisl Nazionale, riprendendo le parole della

²⁶⁰ Ciampani A., *Gli orizzonti della formazione sindacale*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale gennaio 2010

²⁶¹ Il XX Congresso Confederale Cisl Nazionale si è tenuto nei giorni 16-19 luglio 2025 a Roma, Palazzo dei congressi

²⁶² Fumarola D., *Relazione della Segretaria generale a nome della segreteria*, XX Congresso Cisl Nazionale, paragrafo Noi Cisl, p.40

Segretaria generale Cisl confederale, viene riportato che anche in futuro dovrà essere indirizzata particolare attenzione allo strumento della formazione sindacale, da agire come leva politica e culturale strategica per preparare nuove generazioni di quadri sindacali e dirigenti, consolidando la collaborazione fra il Centro Studi di Firenze, lo IAL e le Fondazioni Pastore, Marini e Tarantelli, allo scopo di tenere alta la cultura del lavoro e sociale, oltre che coltivare il pensiero sorgivo della Cisl.²⁶³

Come inizio concreto delle intenzioni dichiarate al Congresso, la Segretaria generale ha dato indicazioni al Centro studi Cisl di Firenze per la promozione e la realizzazione di una nuova collana dedicata alla formazione sindacale dal titolo *Strumenti per la formazione sindacale*, ad ora composta da sei dispense agili ma dense pensate per sostenere in modo concreto ed immediato l'attività formativa, soprattutto a livello decentrato. L'auspicio è che diventi occasione di confronto, di crescita e di rilancio dell'azione Cisl.²⁶⁴

²⁶³ Mozione finale, XX Congresso confederale Cisl Nazionale

²⁶⁴ Circolare della Segretaria generale a tutte le struttura Cisl, Roma, 25 luglio 2025, prot. SG 03_U

CAPITOLO 4

La formazione sindacale nella Felsa Cisl: il sindacato dei nuovi lavori

. La formazione sarà quindi sempre più decisiva, non solo per qualificare l'attività sindacale verso i propri associati, ma come costruzione di valore condiviso per gli stessi sindacalisti, indispensabile per concepire la nostra azione non solo come una mera prestazione, ma una missione carica di umanità

Daniel Zanda

La formazione, per la Cisl, ha sempre rappresentato un elemento costante e mutevole allo stesso tempo: costante è l'importanza del ruolo assegnatole dalla Cisl dalla sua nascita fino ad oggi; mutevole è stato il modo di esercizio di questo ruolo. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, nell'arco di oltre cinquant'anni di storia è cambiato molto il nostro paese, sono cambiate le dimensioni e rapporti fra strutture della Cisl, sono cambiate le caratteristiche dei partecipanti alle attività di formazioni, sono cambiati gli strumenti disponibili per l'attività didattica.²⁶⁵ Il “fare formazione” è uno dei pilastri dell'identità cislina. Soprattutto in un primo momento, la formazione ha avuto il compito di formare la classe dirigente del Sindacato nuovo.

Allo stesso modo, con i cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro analizzati nel primo capitolo, la Cisl ha ritenuto importante lo strumento della formazione al fine di fornire gli strumenti necessari a coloro che avrebbero rappresentato i c.d. nuovi lavori. È importante sottolineare come lo sforzo innovativo della Cisl sia stato fondamentale, in continuità con i caratteri originari della cultura Cisl, per costruire una rappresentanza adeguata a forme contrattuali più flessibili.

Il presente capitolo si propone di indagare la formazione sindacale della Felsa Cisl (Federazione lavoratori somministrati e atipici) dai suoi esordi con l'obiettivo di raccontare come la nascita e la crescita della categoria sindacale sia stata fortemente supportata dalla formazione.

4.1 Una rappresentanza nuova: l'investimento formativo della Cisl per la nascita e lo sviluppo di Alai (1998-2000)

Di fronte ai cambiamenti del mercato del lavoro, la Cisl si dimostra decisa a fornire una rappresentanza

²⁶⁵ Lama L., *La formazione Cisl, la formazione nella Cisl, la formazione per la Cisl. Nota per incontro CUT Brasiliana*, S. Paolo, 2022

specifica ai nuovi lavori. Come consuetudine, quando si trova di fronte a una situazione nuova, presta fede all'articolo tre del suo statuto, ricorrendo alla formazione come strumento principe per costruire competenze e strutture organizzative. Infatti, già dall'anno 1998 e 1999, la Cisl ha scelto di investire sulla formazione dei sindacalisti che avrebbero militato in Alai. La formazione degli operatori della nuova rappresentanza, appunto, è stata intesa come dispositivo fondamentale per costruire l'associazione stessa. I primi corsi di formazione promossi dalla Cisl Nazionale erano strumentali a fornire le basi di conoscenza dei cambiamenti del mercato del lavoro e delle nuove modalità lavorative che gli operatori della neonata associazione dovevano rappresentare.

Brigida Angeloni, la quale in quegli anni operava presso il Dipartimento formazione Cisl ed era componente del comitato di coordinamento Alai nazionale, racconta che lei e Ivan Guizzardi, in quegli anni Vicepresidente di Alai, si trovarono a dover dare avvio a un progetto completamente nuovo e di cui, per ovvi motivi, non si aveva un'idea del tutto definita. A collaborare con loro c'era Livia Ricciardi, proveniente dal Dipartimento Mercato del Lavoro Cisl e anche lei componente comitato di coordinamento Alai nazionale. Se viene segnalata da entrambi la presenza di una difficoltà rispetto a una progettazione definitiva, a causa della mancanza di riferimenti precedenti, viene anche più volte menzionato il vantaggio creativo e sperimentale che la situazione offriva e la fiducia e l'autonomia che l'organizzazione gli ha conferito. Sottolineano come, anche nella scelta delle persone a cui affidare questo compito, la Cisl abbia fatto una scelta non convenzionale, affidandolo a giovani operatori invece che ad affermati dirigenti. Angeloni e Ricciardi erano giovani e avevano competenze specifiche rispettivamente in ambito formativo e in ambito del mercato del lavoro. Guizzardi, invece, proveniva dalla Compagnia delle Opere e la sua influenza esterna ha integrato quella cislina nell'esperienza di costruzione dell'Alai.

Per la progettazione dei primi corsi, si è provato innanzitutto a fare delle proiezioni rispetto a ciò che poteva essere Alai e alla costruzione della figura dei suoi operatori sulla base della legge e dei Ccnl. Inizialmente, l'operatore Alai era inteso come un operatore territoriale, che aveva la peculiarità di doversi costruire una rete di contatti e collaborazioni sia all'interno della struttura verticale che in quella orizzontale della Cisl. Infatti, una novità caratterizzava il lavoratore target dall'associazione cislina: non lo si trovava nei luoghi di lavoro, allora difficili da identificare e di difficile accesso per il sindacato. Questo significava che era il lavoratore a doversi recare al sindacato e richiedeva una strategia comunicativa differente da quella fino ad allora utilizzata e diveniva indispensabile il lavoro di rete.

Si possono identificare due corsi di avvio: il corso per sindacalisti dei nuovi lavori-Alai avviato nel 1998 ed effettuato nel 1999 e il corso sulla regolamentazione del lavoro parasubordinato del 2000.

Il primo si è tenuto presso il Centro Studi di Firenze in quattro moduli residenziali di cinque giorni

effettuati circa ogni due mesi. I moduli sono stati preceduti da un processo di selezione e orientamento dei partecipanti della durata di due giorni.

L'iniziativa è stata presentata dalla Cisl nazionale alle segreterie delle Usl e si rivolgeva ai giovani sindacalisti da avviare alla rappresentanza e alla tutela sindacale dei nuovi lavori e ai dirigenti ed operatori sindacali impegnati da Usl e Usl nei progetti di sviluppo della sindacalizzazione dei nuovi lavori. Sessantuno i partecipanti alla selezione, tra operatori, responsabili territoriali e appartenenti ad altre categorie cisl (in particolare Fim Cisl e Fisascat Cisl) provenienti da tutta Italia. Tra i candidati c'erano anche diversi giovani impegnati nel servizio civile presso strutture Cisl e giovani operatori dei servizi (Inas e Caf). I risultati riportano cinquantatré persone ammesse al corso e otto non ammesse. Tra gli ammessi, figurano trentanove uomini e quattordici donne e l'età media dei partecipanti è di trentun anni. La selezione fu fatta sulla base di caratteristiche specifiche: giovane età, disponibilità a mettersi in gioco e scommettere sul nuovo progetto e un livello scolastico medio-alto (molti erano laureati). La scelta di chiedere alle strutture territoriali e alle categorie candidati eterogenei e giovani rispondeva a una precisa volontà politica. Consapevoli delle differenze di partenza dei partecipanti e la loro poca esperienza, ritenevano queste caratteristiche le più adatte per far emergere un nuovo modo di pensare alla rappresentanza, contraddistinto da idee nuove e una sensibilità alla confederalità.

L'obiettivo generale del corso era quello di omogeneizzare il gruppo e costruire un'identità Alai forte di modo che gli operatori divenissero riconoscibili da parte dei diversi piani dell'organizzazione. Gli obiettivi didattici che il corso così strutturato si poneva erano quelli di fornire competenze in merito all'articolazione della tutela anche secondo gli intricati percorsi individuali e non solo secondo le traiettorie collettive, al progettare e costruire assetti di rappresentanza e di tutela dei nuovi lavori e regolare i lavori a partire dal mercato del lavoro e non solo nel rapporto di lavoro. Il corso aveva anche l'importante l'obiettivo di co-costruire con i futuri operatori territoriali e regionali dell'Alai un modello sindacale organizzativo del tutto nuovo, pensato appositamente per le nuove tipologie di lavoratori e per i loro bisogni, e che non poteva mutarsi automaticamente dal modello organizzativo delle categorie o delle strutture territoriali, ma poteva trarre spunto da esse, con elementi di innovazione nelle prassi, nelle modalità di comunicazione e di intercettazione dei lavoratori.

In linea con gli obiettivi che si fissava, il corso prevedeva i seguenti argomenti: i cambiamenti del mercato del lavoro e i nuovi lavori, organizzazione e rappresentanza degli interessi, diritto del lavoro e sindacale incentrato sui nuovi lavori, negoziazione partecipativa, tutela collettiva e individuale e i servizi del sindacato.

Il primo modulo si è aperto con un'attività di socializzazione, al fine di far conoscere tra di loro i partecipanti e creare un clima positivo e favorevole all'apprendimento. Nel primo pomeriggio, i lavori

sono iniziati con la relazione del Prof. Antonio Viviani dell'Università di Firenze e sono proseguiti con un'esercitazione sull'analisi dei dati del lavoro atipico. Il secondo giorno si è proseguito a studiare l'analisi statistica tramite esercitazioni di gruppo e letture. Si è poi approfondito il tema del mercato del lavoro e delle sue evoluzioni nel contesto italiano, tramite le relazioni dei docenti e lavori di gruppo. Il terzo giorno è stato dedicato alle politiche del lavoro, approfondendone, grazie all'intervento di Livia Ricciardi, soggetti e strumenti. Il quarto giorno si è parlato di lavoro parasubordinato e collaborazioni coordinate e continuative tramite la relazione di Regina Botticelli e lavori di gruppo. Si conclude con una riflessione sulle politiche del lavoro e sul ruolo delle parti sociali guidata da Mario Zoccatelli e con la consegna del materiale per la formazione a distanza.

Il secondo modulo si è avviato con la condivisione del lavoro svolto a casa ed è proseguito con una relazione del Segretario generale Cisl Università sulla concezione sindacale della Cisl e sui modelli associativi a cui è seguito un dibattito in plenaria. Ha chiuso l'ultimo giorno la presentazione di Michele Del Campo sul CD-ROM *Agenti di sviluppo*. La seconda mattina è stata dedicata ai lavori di gruppo e nel pomeriggio si è tenuta la testimonianza di Franco Patrignani, Segretario UST Macerata sulla Cisl e il lavoro che cambia, a cui è seguito il dibattito e un ultimo lavoro di gruppo. Il terzo giorno si è trattato l'argomento del lavoro in rete con Massimo De Sanctis, alternando momenti di relazione e di lavoro di gruppo. Il quarto giorno si è lavorato sulla comunicazione esterna e la gestione del rapporto di consulenza. Il secondo modulo si è concluso con l'analisi del rapporto delle strategie di comunicazione della Cisl e con l'intervento del Segretario Confederale Cisl Tiziano Treré sui cambiamenti della struttura della Cisl.

Il terzo modulo ha visto come prima attività la restituzione da parte di partecipanti di quanto svolto nel periodo intercorso dal modulo precedente ed è proseguito con l'interventi di Don Elio Delazuanna sulla pastorale del lavoro. Sono seguiti il dibattito e i lavori di gruppo. Il secondo giorno si è affrontato il tema della valutazione del lavoro e i sistemi di governo delle relazioni di impiego, in particolare analizzando le architetture contrattuali e lavoro atipico tramite relazione e lavori di gruppo. Il giorno seguente si è analizzata la contrattazione nell'ambito del lavoro parasubordinato, ipotizzandone le future evoluzioni e si è approfondito il tema della Bilateralità, portando come esempio virtuoso quella del settore dell'artigianato. Il quarto giorno si è svolto un *role-play* sulla rappresentanza, a cui è seguito un intervento di Michel Del Campo sulla rappresentanza e proselitismo dei nuovi lavori. L'ultimo giorno di corso, il Presidente Alai Mario Ajello è intervenuto per condividere gli orientamenti e le piste di lavoro per l'Alai.

Il quarto e ultimo modulo è introdotto dal Presidente Alai Mario Ajello e si incentra sulla strutturazione di un progetto di proselitismo per i nuovi lavori. Il secondo giorno si approfondiscono le tecniche

negoziali con Elisabetta Biliotti e le tecniche di gestione dei servizi. Il terzo giorno si è parlato di mutualità e di servizi per l'orientamento professionale. Il quarto giorno si è continuato sullo stesso filo logico trattando il tema dell'occupabilità e della formazione professionale. Gli argomenti successivi sono stati la polizza per i lavoratori atipici di Unionvita e la testimonianza di Clacs sul proselitismo nel lavoro autonomo. Chiude il percorso formativo il confronto con il Segretario Nazionale Antonio Uda.

I numerosi docenti che hanno prestato la loro competenza sono di estrazione differente e provengono sia dall'esterno dell'organizzazione sindacale, come ad esempio i docenti universitari, sia all'interno, come ad esempio alcuni Segretari generali.

Le modalità utilizzate, sono tre e propedeutiche tra loro e al raggiungimento degli obiettivi che si poneva il corso. Se è vero che vengono utilizzate le tradizionali lezioni frontali, va riconosciuto che esse sono intervallate da lavori di gruppo, durante i quali di affrontavano casi studio, esercitazioni, si tentava di stilare un progetto di proselitismo, si inscenavano giochi di ruolo ecc. Importante e innovativa è anche la formazione a distanza che viene portata avanti con l'utilizzo della rete telematica denominata *Firstclass* durante i periodi che intercorrono tra un momento residenziale e l'altro. Ad aprire le attività era il patto d'aula, attraverso il quale docenti e allievi concordavano le regole comuni per una piacevole relazione di apprendimento.

Come materiali didattici, i partecipanti avevano a disposizione dispense relative agli argomenti trattati (alcune appositamente predisposte per la formazione a distanza), schede di lettura e schede per i lavori di gruppo. Erano previsti, come materiali di studio, i testi delle normative (a volte correlati da una loro sintesi), pagine di testi accademici e dati di ricerche e rapporti. Alcuni dei docenti, per le loro lezioni frontali, hanno utilizzato delle slide al fine di guidare e illustrare il discorso.

Al termine di ogni modulo e alla fine del corso sono stati somministrati ai partecipanti dei questionari di valutazione, in cui si indagava, tramite domande aperte, le conoscenze che sono state confermate, quelle acquisite, ciò che ha stupito ed eventuali riflessioni. Anche l'apprendimento dei partecipanti è stato tenuto costantemente monitorato attraverso l'annotazione della loro partecipazione al corso e delle conoscenze e competenze dimostrate. I risultati delle risposte dei corsisti sono stati restituiti tramite una lettera scritta dalla formatrice Betta Biliotti, che si apre con i ringraziamenti per i numerosi apprezzamenti. Questa lettera finale è particolarmente interessante per alcuni passaggi che aiutano a comprendere l'intenzione pedagogica che ha accompagnato la progettazione del corso. Constatando, dai risultati dei questionari, la necessità dei partecipanti di apprendere nozioni che gli fossero utili nella quotidianità, l'autrice della lettera scrive:

So bene che a voi interessa il "che fare" concretamente rispetto al vostro lavoro quotidiano (ma per favore, non vi omologate al sindacalista "vecchia maniera", che pretendeva di risolvere i problemi

ancor prima di averli analizzati! date tempo al tempo...lavorare solo sulle "emergenze", senza aver chiaro il quadro di riferimento e le priorità, porta a scarsa qualità del lavoro e quindi a demotivazione al lavoro, parola di "ex-sindacalista vecchia maniera"!): non a caso, per la prima volta, il corso è stato progettato partendo dalla "competenze trasversali" da acquisire, più che dalla semplici "conoscenze" da trasferire. Per competenza si intende proprio una abilità a mettere in pratica le conoscenze possedute utilizzando tutte le risorse (motivazione personale, fonti di informazione, persone esperte, strumenti tecnici, ecc) presenti nello specifico contesto in cui una persona lavora. Ovviamente rispetto a questo l'aula, la sede deputata all'apprendimento, in questo caso i pochi giorni che passate a Firenze, non possono dare che un modesto contributo per rafforzare il vostro bagaglio informativo, la vostra motivazione, e i vostri strumenti operativi: tutto il resto è rimandato all'esperienza concreta, e all'affiancamento con persone più esperte, che sappiano orientarvi e indicarvi di volta in volta qual è la strada da prendere.

È sempre da questa lettera che si evince l'importanza della socializzazione conferita alla strutturazione dei corsi in modalità residenziale. Non solo comodità logistica, ma vero e proprio strumento per costruire momenti di relazione, scambio di esperienze e costruire senso di appartenenza. Nella lettera si legge questo passaggio:[...] l'utilità di una solida socializzazione e dello scambio tra esperienze diverse. Questa è la chiave di volta del corso, e il motivo per cui ho accettato con entusiasmo di tenere insieme un'aula così ricca e così complessa. Siete tanti, e siete molto disomogenei: ma siete quasi tutti!! Non c'è modo migliore di far scambiare esperienze che non il tenere insieme (forzatamente, al Centro Studi, in regime di semi- libertà; e poi deliberatamente, a distanza, in una sede virtuale come il "Corso Alai" su First Class) tutto il gruppo impegnato in una particolare avventura. Quel che è certo, è che "qualcosa succede": che cosa? Nessuno lo sa, perché accanto a solide amicizie, ovviamente si struttureranno anche antipatie, pregiudizi, etichette che poi è difficile eliminare...Su questo è poco quello che posso fare (salvo il darvi l'opportunità di provare a lavorare con tutti), ma è molto quello che potete fare voi: tenere un atteggiamento aperto, non giudicare né condannare, accettare tutti per quello che possono dare, non chiudersi tra "coloro che sanno" o tra "coloro che hanno pratica", ecc.

Nei passaggi seguenti, si sottolinea come l'apprendimento cooperativo, messo in atto attraverso i lavori di gruppo, sia stato un metodo innovativo, ma apprezzato dai corsisti e ritenuto utile dagli organizzatori. Infatti, è riportato:

[...] la metodologia dell'apprendimento cooperativo. Sono felice che quasi tutti i commenti siano positivi: è una grande scommessa anche per noi, e costa, in termini di progettazione e selezione dei materiali, un sacco di impegno. Ma sono personalmente convinta (insieme a Brigida Angeloni, che è l'esperta nel campo), che imparare a lavorare in gruppo, in un mondo che spesso isola e spinge alla solitudine, sia una grande risorsa per imparare a vivere, oltre a che a lavorare: e se questo ogni tanto

vuol dire "allungare un po' i tempi", avere un po' di pazienza, alla lunga distanza sarà compensato dalla constatazione che si è imparato a fare sintesi, a comunicare con gli altri, a lavorare non possedendo in partenza tutte le informazioni, a condividere ciò che sappiamo con altri che non sanno. Altra cosa che, non lo negherete, serve nel lavoro quotidiano....

Il secondo corso, incentrato sulla regolamentazione del lavoro parasubordinato, si è svolto in due giornate residenziali a Rimini nel mese di ottobre 2000. La proposta è stata presentata dalla Cisl nazionale tramite lettera inviata alla Usl, alle Ust e ai Segretari generali delle categorie e associazioni. Ha visto la partecipazione di quaranta dirigenti ed operatori sindacali delle Alai regionali e territoriali e delle strutture orizzontali e di categoria coinvolti nella tutela di questa forma di lavoro.

L'obiettivo del corso era quello di fornire conoscenze rispetto al lavoro parasubordinato, alla luce del fatto che si prevedeva che tale modalità di lavoro sarebbe stata sempre più parte dell'impegno sindacale del futuro. Per raggiungere tale obiettivo, nel corso si affronta il tema del rapporto di lavoro tra legge e contrattazione, il cambiamento che ciò produce nella gestione delle risorse umane, i nuovi sistemi di relazioni industriali e la contrattazione.

Come si evince dalla ricostruzione dei corsi, per la Cisl è stato importante investire tempestivamente sulla formazione con modalità didattiche anche diverse dalla tradizionale lezione d'aula e coinvolgendo professionisti esterni al sindacato per differenziare l'apporto di conoscenze ed evitare l'autoreferenzialità. I primi corsi promossi dal sindacato confederale sono stati la base per costruire una rappresentanza fino ad allora inesistente e che si è resa necessaria alla luce dei cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro. Si sono, inoltre, resi utili come momenti di vera e propria progettazione dell'attività dell'associazione.

4.2 Formatep: il fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione

Il Fondo Formatep è stato costituito nel 2000 in applicazione della Legge n. 196/1997 (c.d. Pacchetto Treu), la quale volle prevedere un sistema di protezione nei confronti dei lavoratori somministrati adeguato alla flessibilità e temporaneità dei rapporti. La logica con la quale venne introdotto dall'allora art.5 della legge 196/1997 un contributo pari al 5% della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti con il contratto di lavoro per le prestazioni di lavoro temporaneo, inizialmente solo per iniziative di formazione professionale ed eventualmente per garantire ai lavoratori un sostegno al reddito nei periodi di mancanza di lavoro, fu quello di rendere innanzitutto più costoso il lavoro in somministrazione e poi quella di fornire possibilità di apprendimento continuo al fine di migliorare l'occupabilità.²⁶⁶

²⁶⁶ www.formatep.it (consultato 08 ottobre 2023)

Formatemp è costituito da Assolavoro, Assosomm, Nidil Cgil, Felsa Cisl e Uiltemp sottoforma di libera associazione senza fini di lucro autorizzata con dm del ministero del Lavoro ed è sottoposto alla vigilanza dello stesso ministero e oggi dall' Anpal (Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro). Ai sensi dell'art. 12 del d.lgs. 276/2003, è finanziato con un contributo, a carico delle Agenzie per il Lavoro, pari al 4% delle retribuzioni lorde corrisposte ai lavoratori con contratto di lavoro in somministrazione.

Sempre l'art.12 d.lgs. 276/2003, Formatemp persegue i seguenti obiettivi:

- Interventi di formazione, qualificazione e riqualificazione professionale, nonché misure di carattere previdenziale e di sostegno al reddito;
- iniziative comuni finalizzati a favorire l'integrazione del reddito dei lavoratori assunti a tempo indeterminato in caso di fine missione;
- iniziative comuni finalizzate a verificare l'utilizzo della somministrazione di lavoro e la sua efficacia anche in termini di promozione della emersione del lavoro non regolare e degli appalti illeciti;
- iniziative per l'inserimento e/o il reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori svantaggiati anche in regime di accreditamento alle regioni;
- iniziative per la promozione i percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale per i lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato.

Il fondo ha anche lo scopo di svolgere le attività ad esso assegnate da contratti e Accordi collettivi, come confermato dall'art.55-ter del dl 50 del 24 aprile 2017, convertito dalla legge 96/2017.

Con riguardo alla gestione delle risorse dedicate alla formazione professionale, Formatemp lascia, di fatto, in capo alle Apl una forte autonomia e flessibilità nell'utilizzo di suddette risorse, limitando l'azione del fondo all'analisi ex post sulla correttezza circa il loro utilizzo.²⁶⁷

Le attività formative finanziate dal fondo sono suddivise per tipologie di destinatari. Oltre agli interventi di politiche attive e passive per i lavoratori a tempo determinato e a tempo indeterminato in somministrazione, Formatemp, diversamente da altri fondi, finanzia anche interventi di politiche attive

²⁶⁷ Verbaro F., *L'esperienza di Formatemp*, in E. Massagli, *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, 2018

per i candidati a missione di lavoro.

Le tipologie di formazione erogata ai lavoratori a tempo determinato o ai candidati a missione sono le seguenti:

- formazione di base, trasversale a tutti i settori e a tutte le missioni;
- formazione professionale, per la creazione di competenze specifiche;
- formazione on the job, in affiancamento sul luogo di lavoro a inizio missione.

Per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato in somministrazione, invece, sono previste:

- formazione per la riqualificazione, per il rafforzamento della posizione professionale;
- formazione per la qualificazione, per lo sviluppo di nuove competenze.

Come anticipato, il fondo offre anche politiche passive. Rispetto a questo tema, è l'Accordo delle parti sociali del 25 novembre 2015 che ha dato l'avvio alla costituzione del Fondo di solidarietà per i lavoratori in somministrazione, istituito presso Formatemp, con contabilità separata, ai sensi dell'art.27 del d.lgs. 148/2015. Il Fondo garantisce ai lavoratori del settore la tutela reddituale in costanza del rapporto di lavoro nei casi di riduzione o sospensione dell'attività lavorativa dell'impresa utilizzatrice e una tutela in caso di cessazione del rapporto di lavoro. Le prestazioni del Fondo sono alimentate dalla contribuzione pari allo 0,3% delle retribuzioni mensili imponibili ai fini previdenziali dei lavoratori in somministrazione sia a tempo determinato che a tempo indeterminato.²⁶⁸

Formatemp funge anche da osservatorio rispetto al panorama del mondo del lavoro e può rappresentare una fonte inesauribile di informazioni sui flussi di lavoro in somministrazione che possono essere utilizzate dai decisori politici per rispondere più efficacemente alle esigenze di riforme del mercato del lavoro. Analizzando qualitativamente i dati raccolti dal fondo, infatti, è possibile monitorare e valutare, con riferimento ai corsi erogati dalle Apl e finanziati da Formatemp, se e come queste ultime abbiano modificato la propria offerta formativa in risposta alle esigenze degli utilizzatori e dei mutamenti del mercato. Inoltre, l'analisi dell'andamento degli strumenti di Politica passiva del lavoro erogati, offre l'evidenza di un modello virtuoso di sostegno ai lavoratori in differenti situazioni di fragilità del contesto lavorativo.

²⁶⁸ Ibidem

4.3 La formazione degli operatori e dei quadri sindacali nella contrattazione

Alla luce dei forti cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro visti precedentemente, si può intuire come anche le parti sociali abbiano avuto necessità di riqualificarsi e formarsi costantemente al fine costruire conoscenze e competenze per poter meglio rappresentare gli interessi dei propri iscritti. Per quanto riguarda il settore della somministrazione, è stata cura delle parti firmatarie del Ccnl definire le modalità formative rivolte ai propri operatori e dirigenti.

Nel Ccnl della somministrazione siglato dalle parti sociali nel 2019, quello attualmente in vigore, troviamo il riferimento alla formazione delle parti dei componenti delle rappresentanze sindacali e datoriali all'art.9 - bilateralità, comma 7, lettera c), in cui si scrive che *“con separata intesa contrattuale le parti disciplinano [...] la riarticolazione e il rifinanziamento delle azioni di formazione dei quadri sindacali e datoriali”*.

Nel corso del tempo, dall'introduzione della somministrazione nel nostro paese ad oggi, sono state diverse le intese che hanno seguito i Ccnl della somministrazione sul tema della formazione delle parti sociali e analizzandole si riscontra come le parti sociali si siano accordate per concretizzare l'attività formativa dei propri quadri e operatori e abbiano definito dispositivi per organizzarne i diversi aspetti.

La prima intesa si è raggiunta nel 2004 attraverso il Verbale di Accordo siglato da Ailt, Alpa, Confinterim (le rappresentanze datoriali delle Agenzie per il Lavoro) e Alai Cisl, Cpo-Uil, Nidil Cgil il 29 aprile 2004. Nel verbale di accordo è importante il passaggio relativo ai corsi di formazione finanziati da Formatemp per i lavoratori in cui si inserisce la possibilità di nominare docenti delle parti sindacali.

Al punto 9, infatti, si legge: *le parti condividono l'esigenza di coinvolgere docenti di nomina sindacale nei corsi di formazione promossi dalle Agenzie, concordano di avviare una sperimentazione in tal senso secondo le indicazioni contenute nell'allegato protocollo n.1.*

L'allegato protocollo n.1 prevede che le Agenzie per il lavoro si impegnino a coinvolgere le parti sindacali in almeno 3000 iniziative di 4 ore continuative ciascuna all'anno. Si conviene che gli argomenti che le sigle sindacali debbano trattare siano: diritti sindacali, contrattazione e bilateralità. Vengono poi indicate le modalità di organizzazione della distribuzione dei corsi e, conseguentemente, della formazione per i docenti.

Segue poi l'accordo del 27 settembre 2013 tra le parti sociali che, tra le altre cose, all'art. 9 punto 9.3 recita:

Si prevede il sostegno a progetti finalizzati a incrementare le competenze degli operatori che collaborano nella bilateralità di settore.

Sono previste le seguenti attività (con percentuale delle risorse a copertura dei 3 anni):

- *formazione formatori e formazione per i quadri sindacali (30%)*
- *formazione dei quadri sindacali delle Apl e associativi (18%)*
- *orientamento nel sistema di istruzione scolastica (17% ovvero 0,87% per ogni CST)*
- *Spese ordinarie Osservatorio Centro Studi (35%)*

Correlato a tale accordo è presente un regolamento Formatemp sulle modalità di gestione dei corsi di formazione formatori e quadri sindacali.

Nel 2014, a seguito del rinnovo del Ccnl somministrazione, è stato predisposto un *Dispositivo di attuazione del Ccnl della somministrazione sulle modalità di gestione dei corsi di formazione per operatori del sistema della bilateralità* siglato il settembre 2014. Il dispositivo regola le modalità di presentazione dei progetti, i contenuti dei corsi, la gestione dei progetti e la loro rendicontazione.

Nel 2019, questa volta poco prima del rinnovo del Ccnl, è stato predisposto un nuovo *Dispositivo di attuazione del Ccnl della somministrazione sulle modalità di gestione dei corsi di formazione per operatori del sistema della bilateralità* siglato il 29 gennaio 2019. Il dispositivo regola le modalità di presentazione dei progetti, i contenuti dei corsi, la gestione dei progetti e la loro rendicontazione. È più corposo di quello precedente e fornisce informazioni più dettagliate.

Un altro documento interessante per l'analisi che stiamo provando a redigere è la *Nota sui corsi di formazione formatori aggiornata al 24/03/2020*. La nota riassume quanto fatto negli anni relativamente alla formazione dei formatori e delle parti sociali.

Si apre facendo riferimento all'accordo delle Parti del 21 luglio 2004, il quale istituisce le docenze sindacali sui “diritti e doveri dei lavoratori” nell'ambito delle iniziative formative finanziate da Formatemp. A dicembre dello stesso anno, al fine di preparare i docenti delle OO.SS. chiamati ad erogare le docenze, è stata adottata una delibera del Consiglio di Amministrazione contenente le strategie per la realizzazione di azioni formative per i formatori di sistema.

Nel 2005, il CdA di Formatemp ha approvato un primo programma dal titolo “Modulo formativo per l'avvio, la gestione ed il controllo dei processi di apprendimento”, che ha visto lo svolgimento complessivo di dieci edizioni corsuali, alle quali hanno partecipato poco meno di 200 persone.

Successivamente, il CdA di Formatemp, richiamando l'art.9 dell'accordo 27 settembre 2013 per il rinnovo del Ccnl della somministrazione, ha predisposto un apposito Fondo per il finanziamento di iniziative di *Formazione dei formatori e dei quadri sindacali delle OO.SS., della APL e associativi* e ha

approvato, nel mese di settembre 2014, un *Dispositivo Formatemp di attuazione del Ccnl della somministrazione sulle modalità di gestione dei corsi di formazione per operatori del sistema della bilateralità*. Il dispositivo illustra le modalità di gestione e finanziamento a costo reale di questa tipologia di iniziative e stabilisce che queste ultime saranno orientate ad incrementare le competenze degli operatori che collaborano nell'ambito delle tematiche oggetto della bilateralità di settore e riguarderanno contenuti a supporto delle specifiche attività e si realizzeranno in coerenza con le indicazioni del Ccnl. Le tematiche riguarderanno: relazioni industriali, regolamentazione della bilateralità, sistema associativo, Ccnl di categoria, politiche attive del lavoro, altre tematiche emerse dalle intese tra le parti.

In data 29 gennaio 2019 è stato approvato dal CdA un nuovo *Dispositivo di attuazione del Ccnl della somministrazione sulle modalità di gestione di corsi di formazione per operatori del sistema della bilateralità*, che prevede che il finanziamento di queste iniziative non avvenga più esclusivamente a costi reali, ma sia effettuato mediante un sistema misto.

Da queste analisi si evince che i temi formativi sui quali le parti sociali hanno puntato nelle loro intese sono in particolare la formazione dei formatori sindacali che svolgono i moduli sui Diritti e doveri dei lavoratori e la preparazione degli operatori che si occupano di bilateralità. I temi delle relazioni industriali e di conoscenza del Ccnl sono presenti in entrambe le finalità formative.

Oltre alla somministrazione, si sono analizzati anche gli accordi quadro che disciplinano le collaborazioni. All'interno di essi non sono presenti riferimenti alla formazione dei dirigenti e degli operatori delle parti sociali che li hanno redatti.

4.4 I corsi promossi da Alai (2001-2008)

Dal 2001 i corsi di formazione per i dirigenti e operatori attivi sulla nuova rappresentanza sono organizzati da Alai. I corsi erano disposti a livello nazionale, sia perché la struttura era troppo giovane per poterli organizzare sui singoli territori, sia per favorire l'incontro e lo scambio di esperienze tra gli operatori di provenienza diversa. Angeloni e Guizzardi raccontano che l'esperienza precedente ha fatto sì che fosse più chiaro il bisogno formativo degli operatori. I corsi, in questo periodo, risultano via via più mirati alla costruzione delle competenze rilevate necessarie per l'operatore Alai.

Altra influenza importante ai temi presenti nei piani formativi è stata data dai cambiamenti introdotti dalla legislazione e dalla firma di accordi quadro per la regolarizzazione delle collaborazioni. L'esplosione dell'utilizzo dei contratti atipici, in particolare delle collaborazioni, portava a fenomeni

completamente non regolarizzati che sono stati corretti, appunto, con gli accordi quadro. Affinché avessero valenza, non bastava firmarli: era necessario diffonderli a tutta la struttura perché ci potesse essere un monitoraggio sull'applicazione. Dal 2006 in poi, la formazione si concentra anche su un altro importante elemento: la bilateralità di settore. La bilateralità, infatti, era cresciuta e per affermarsi necessitava che gli operatori fossero in grado di promuoverla e di erogare i servizi. Se relativamente ad Ebitemp era importante conoscere le prestazioni accessibili e sapere come supportare i lavoratori nell'invio delle domande, per quanto riguarda Formatemp era particolarmente importante creare standard omogenei di intervento nelle docenze. La Cisl, nell'interlocuzione con Formatemp, è stato il sindacato che più di tutti ha sostenuto l'importanza della formazione professionale e di momenti di incontro con i lavoratori all'interno dei corsi, tanto da diventare un punto di riferimento per l'ente bilaterale. Le docenze sindacali, all'interno dei percorsi Formatemp, erano momenti certamente utili al proselitismo, che permettevano al lavoratore in formazione di conoscere il sindacato, ma erano anche momenti importanti per il lavoratore che veniva messo a conoscenza dei suoi diritti.

Gli appuntamenti di formazione sindacale erano anche preziose occasioni per raccogliere le esperienze e le sperimentazioni in corso sui territori: questo prezioso bagaglio portava, poi, a condividere le buone pratiche a livello nazionale.

Nel corso di questi anni, la professionalità dell'operatore Alai cresce e si consolida: il sindacalista dei nuovi lavori inizia ad essere riconosciuto all'interno dell'organizzazione, che si rivolge a lui per i contratti di riferimento. Gli operatori militanti in Alai, inoltre, visto il corposo bagaglio di conoscenze e competenze che gli era richiesto e le loro caratteristiche specifiche (spesso di giovane età e con un alto livello di istruzione), diventano appetibili per le altre categorie: molti di loro, infatti, hanno poi intrapreso percorsi in categorie tradizionali apportando innovazione e competenza.

2002 e 2003

Nel 2002 è stato organizzato un corso pensato per i nuovi operatori Alai.

Il corso per i nuovi operatori è stato strutturato in due moduli che si sono sviluppati in modalità residenziale di cinque giorni ciascuno, entrambi svolti a Terni. Il primo si è tenuto nel mese di novembre 2002 e il secondo nel mese di febbraio 2003.

Rivolto a trenta nuovi operatori destinati ad occuparsi della tutela e della rappresentanza dei lavoratori atipici nelle sedi territoriali Alai e nelle Ust, si poneva differenti obiettivi, definiti dall'esigenza di rafforzare la struttura e fornire ai nuovi operatori conoscenze e competenze tecniche per operare nel

mercato del lavoro atipico. Tra gli obiettivi troviamo: definire il nuovo assetto del mercato del lavoro in termini di lavoro atipico;

- trasmettere conoscenze e competenze relativamente agli strumenti di regolazione del lavoro interinale e parasubordinato;
- approfondire le forme di tutela già presenti per i lavoratori coinvolti sia dal punto di vista assistenziale che contrattuale;
- saper predisporre piattaforme contrattuali nel campo della para subordinazione;
- gestire un confronto negoziale in ambito contrattuale;
- conoscere gli strumenti della bilateralità, conoscere il modello sindacale dell'Alai e il funzionamento dell'associazione;
- conoscere e gestire l'attuale sistema di rappresentanza previsto per queste forme di lavoro;
- predisporre progetti di proselitismo per la sindacalizzazione del lavoro atipico.

Gli obiettivi appena riportati danno la possibilità di intuire facilmente anche gli argomenti trattati durante i dieci giorni di corso. In apertura si è raccontato di Alai, dei suoi obiettivi e del suo funzionamento. Questo per contestualizzare ai partecipanti l'associazione in cui sono inseriti e fornirgli gli strumenti per conoscerla e leggerla. Si è poi trattata l'attuale regolazione del mercato del lavoro nel settore atipico, la contrattazione e le sue trasformazioni, i contratti di collaborazione. Non poteva mancare un focus sulla tutela previdenziale e assistenziale dei lavoratori atipici e sulla bilateralità. Si chiude parlando del sistema di rappresentanza in Italia, sottolineando quella del lavoro atipico e del proselitismo.

Un altro obiettivo che si prefigurava il corso era quello di favorire la socializzazione tra i partecipanti. Per questo motivo, all'apertura del corso, si è somministrato ai corsisti una scheda individuale di presentazione che è servita per presentarsi al gruppo. Anche il patto d'aula, oltre a stilare le regole condivise, è strumentale alla socializzazione.

Tra le modalità didattiche utilizzate si riscontra la formazione a distanza. Tra un modulo e l'altro, infatti, i discenti erano chiamati allo svolgimento di compiti e riflessioni (ad es. sul proprio ruolo nel sindacato). Utilizzate anche le classiche lezioni frontali sotto forma di relazione, il dibattito e il lavoro di gruppo.

I relatori e docenti che hanno contribuito alla realizzazione del corso, in questo caso, hanno provenienza dall'interno della Cisl e di Alai.

Gli strumenti didattici a disposizione dei corsisti erano testi accademici, dispense, slide, accordi quadro, il Ccnl. Per i lavori di gruppo e per la formazione a distanza sono state predisposte schede di lavoro specifiche.

Al termine del corso è stato sottoposto un questionario di autovalutazione delle conoscenze acquisite e uno per la verifica del gradimento del percorso.

2004

Nel 2004 Alai nazionale organizzò un *Corso giovani operatori Alai e delegati di categoria*. Come si evince dal nome attribuito al corso, la proposta formativa era rivolta agli operatori Alai e allargato ad alcuni delegati di categoria con la volontà di rafforzare a livello locale il rapporto di collaborazione tra Alai e quelle categorie (Fim, Filca, Slp) con le quali l'associazione ha sottoscritto protocolli di intesa relativi alla sindacalizzazione del settore della somministrazione a tempo determinato. In totale hanno partecipato trentaquattro persone di cui tredici delegati delle categorie e ventuno operatori Alai.

Il corso si è svolto in modalità residenziale della durata di quattro giorni nel mese di maggio 2004 presso Magnano in Riviera (Udine) e ha previsto l'alternarsi di sessioni plenarie a momenti di lavoro di gruppo. Sono stati programmati anche momenti per favorire la socializzazione, la costruzione di relazioni informali e lo scambio di esperienze. Chiude il corso il seminario dal titolo *I nuovi lavori: l'intermediazione di mano d'opera e il lavoro a progetto*.

Il principale obiettivo del corso era quello di scambiare esperienze tra operatori Alai e delegati di categoria e riflettere su quale potesse essere la modalità di lavoro comune da realizzare sul territorio tenuto conto dei diversi ruoli e delle rispettive collocazioni.

Per realizzare l'obiettivo principale dell'iniziativa formativa è stato, però, importante riflettere su:

- l'impegno dei giovani nel lavoro e nel sindacato alla luce dei cambiamenti del mondo del lavoro,
- il ruolo che il sindacato sta svolgendo sia nella tutela del lavoro standard che di quello atipico.

Altra riflessione importante a cui si è dato spazio è quella che riguarda la missione attuale del sindacalista vista dal punto di vista dei giovani lavoratori e militanti, ragionando sul senso che i giovani danno al lavoro e le motivazioni che spingono i giovani ad impegnarsi nel sindacato, verificando anche quali sono le aspettative nei confronti del lavoro e dell'organizzazione sindacale.

Una volta definito il contesto in cui operano le due tipologie di ruolo presenti nel corso si è passati ad analizzare quali sono i compiti a cui sono chiamati i giovani delegati nel loro impegno quotidiano di rappresentanza dei lavoratori sia sul luogo di lavoro che nel territorio.

All'interno di questa analisi si sono definite le competenze necessarie per svolgere i due ruoli nel contesto attuale, tenuto conto che anche per i delegati aziendali il confronto con diverse tipologie contrattuali è una realtà sempre più frequente, ma che molte tutele e prestazioni per i lavoratori non standard sono esigibili all'esterno del luogo di lavoro (ad esempio attraverso la bilateralità). La fase appena descritta è stata utile poi a costruire un progetto di collaborazione e una modalità di lavoro che partano dai punti di confine tra le aree di intervento dei due diversi ruoli e dalle potenzialità che offrono le diverse posizioni.

Dal punto di vista metodologico, si è cercato di far partecipare attivamente i delegati presenti all'elaborazione delle riflessioni e dei contenuti proposti, favorendo particolarmente lo scambio tra le diverse esperienze categoriali e territoriali, avvalendosi dell'ausilio di esperti delle singole tematiche.

I relatori erano di provenienza per lo più da diverse aree cislinae ma erano presenti anche alcuni professori universitari.

2006

Nel 2006 è stato organizzato da Alai un Corso sul sistema della formazione professionale. Il corso si è svolto in forma residenziale della durata di tre giorni nel mese di gennaio 2006 presso il Centro Studi Cisl ed era rivolto a diciotto responsabili regionali e territoriali (di cui undici uomini e sette donne).

L'obiettivo del corso era quello di trasmettere ai partecipanti conoscenze rispetto alla formazione continua, su cui la legislazione era intervenuta negli anni precedenti. Per questo motivo, gli argomenti trattati sono stati:

- Il riconoscimento dei crediti formativi.
- La formazione in contesti formali e la valorizzazione della formazione sul lavoro
- La formazione continua in Formatemp
- La formazione continua, i fondi interprofessionali
- La formazione professionale in Italia (aspetti istituzionali e legislativi)
- Le strategie di implementazione del Sistema Formatemp

Il corso è stato strutturato in otto unità didattiche, ognuna delle quali prevedeva competenze attese, obiettivi didattici e percorso logico dei contenuti, metodologie e metodi e socializzazione dei partecipanti e delle aspettative.

La **prima unità** didattica si proponeva di identificare le competenze che i partecipanti avrebbero acquisito al termine del corso e vengono descritte come segue:

1. leggere sul territorio i fabbisogni degli apprendimenti territoriali legati alla gestione del mercato del lavoro somministrato.
2. sviluppare idee che possano consentire una diffusione dei modelli formativi (corsi) da inserire nei bandi dell'Azione di Sistema (analisi delle opportunità e delle fattibilità degli interventi formativi)
3. promuovere iniziative, concertando con le imprese azioni formative mirate a valorizzare (Sistema dei crediti formativi) la formazione che viene erogata (formazione formale) e la formazione on the job che rappresenta quell'aspetto della formazione continua del lavoratore somministrato che nei fatti realizza l'effettivo "aggiornamento dell'expertise professionale" di chi si deve continuamente misurare sul mercato del lavoro con le innovazioni ed i cambiamenti.

La **seconda unità** didattica ha previsto il bilancio del potenziale personale, svolto attraverso una scheda di auto valutazione che i partecipanti hanno compilato in trenta minuti dopo avere ricevuto spiegazione sulla modalità di compilazione. Gli obiettivi didattici di questa unità erano quelli di consentire ai partecipanti di esplorare e ricostruire le personali percezioni di competenza in tema di formazione continua nel Lavoro Somministrato e di sviluppare un processo di autoconsapevolezza del senso di autoefficacia nel proprio lavoro, rielaborando una propria motivazione all'empowerment personale. Al termine dell'esercizio, il formatore riporta, su in cartellone, la media dell'aula per ogni item presente nella scheda per delineare un bilancio della "percezione delle competenze possedute dall'aula.

La **terza unità** didattica era dedicata alla socializzazione del gruppo e si poneva come obiettivo quello di favorire una prima conoscenza dei partecipanti per creare un clima di accoglienza e di disponibilità al lavoro comune.

La **quarta unità** didattica verteva su argomenti tecnici e prevedeva l'approfondimento del tema della formazione professionale. Gli obiettivi a cui mira va erano quello di ricostruire delle conoscenze di base relative al sistema di formazione professionale, gestire un processo di selezione delle informazioni tramite la lettura e condividere ed elaborare in gruppo le conoscenze acquisite. Era previsto un lavoro a coppie di lettura di un testo e poi la condivisione con il gruppo di quanto letto.

La **quinta unità** didattica è dedicata al riconoscimento dei crediti formativi e all'approfondimento della formazione in contesti formali e la valorizzazione della formazione sul lavoro. L'obiettivo di questa unità era quello di trasmettere conoscenze di base relative al sistema di riconoscimento dei crediti formativi e delle competenze acquisite in contesti non formali.

La **sesta unità** didattica aveva come argomento la Formazione continua in Formatemp. L'attività proposta è stata quella di una prima auto valutazione delle conoscenze possedute sul tema e poi quelle di condivisione di queste in gruppi.

Nella **settima unità** didattica aveva come titolo *Il “bignami” della formazione professionale e continua* e si poneva tre obiettivi:

1. esplorare il senso etimologico di alcune parole chiavi legate alla gestione delle competenze tecnico specialistiche della formazione professionale e continua
2. rielaborare la comprensione di un testo e sviluppare una sintesi della conoscenza “appresa”
3. sperimentare un processo di “ricerca epistemologica” che possa consentire una padronanza dei concetti e dei significati ad essi connessi

Per raggiungerli, è stato proposto ai partecipanti un lavoro di gruppo per preparare una sorta di “bignami” della formazione continua, che avrebbe dovuto contenere il significato delle parole chiave relative al tema della formazione continua spiegate con termini semplici e chiari.

L'**ottava unità** didattica si concentrava sulle modalità di partecipazione ad un Bando di Azione di Sistema e mirava a far sperimentare un'attività di progettazione di un'azione di sistema in tutti i suoi aspetti (dall'individuazione dell'idea di progetto alla rendicontazione finanziaria).

Come si evince anche dalla strutturazione delle unità didattiche, gli argomenti sono stati trattati mediante le modalità didattiche della lezione frontale svolta attraverso le relazioni dei docenti, con lavori di gruppo e riflessioni individuali.

Come strumenti didattici sono state fornite delle dispense relative alla formazione continua e sono stati utilizzate schede di lavoro e test per l'auto valutazione delle competenze.

I docenti che hanno partecipato sono per lo più interni alla Cisl.

Sempre nel 2006 si è reso necessario organizzare un corso per nuovi operatori Alai per formare i nuovi componenti di una squadra in crescita. Il corso era, quindi, rivolto a ventidue nuovi operatori (di cui tredici uomini e nove donne) ai quali era importante fornire tutte le conoscenze e gli strumenti per esercitare il proprio ruolo secondo regole, competenze e procedure il più omogenee possibili su tutto il territorio nazionale.

L'attività formativa, organizzata da Alai nazionale, si è tenuta in forma residenziale nel mese di marzo 2006 a Grottaferrata (Roma) presso il Park Hotel Villaferata.

Gli obiettivi che si proponeva di realizzare questo percorso sono i seguenti:

- Conoscere il modello sindacale e la struttura organizzativa Alai, i suoi compiti, ruoli e funzioni
- Conoscere ed applicare gli strumenti di regolazione del lavoro in somministrazione (Ccnl, prestazioni Ebitemp, ruolo e funzionamento Formatemp)
- Conoscere ed applicare gli strumenti di regolazione del lavoro a progetto
- Conoscere e saper promuovere la rete di servizi Alai dedicata ai lavoratori a progetto
- Essere in grado di comporre la rete organizzativa necessaria alla gestione del proprio ruolo
- Conoscere e gestire l'attuale sistema di rappresentanza previsto per queste forme di lavoro.

Il percorso formativo si sviluppa in cinque unità di apprendimento, ognuna la quale ha specifici obiettivi formativi e modalità didattiche.

La **prima unità** di apprendimento aveva come obiettivo quello di conoscere il modello sindacale e la struttura organizzativa Alai, i suoi compiti, ruoli e funzioni. In particolare, si proponeva conoscere, comprendere, analizzare e fare sintesi degli elementi che caratterizzano il modello sindacale della CISL e la struttura organizzativa dell'Alai; orientarsi nei compiti, nei ruoli e nelle funzioni dell'Alai; collocarsi nell'agire sindacale ed acquisire coscienza (autoconsapevolezza) del proprio sé organizzativa. Le metodologie utilizzate sono state quella induttiva con attività maieutica che recupera l'esperienza implicita dei partecipanti e quella percettiva/cognitiva con la costruzione di mappe semantiche per facilitare la costruzione del sé organizzativo.

La **seconda unità** formativa aveva come obiettivo generale quello di far conoscere ed applicare gli strumenti di regolazione del lavoro in somministrazione (Ccnl, prestazioni Ebitemp, ruolo e funzionamento Formatemp). Le modalità didattiche che sono state utilizzate in questa parte sono il cooperative learning per la costruzione delle conoscenze e il confronto con l'esperto per l'esplorazione delle conoscenze pregresse e la ricombinazione e gerarchizzazione delle conoscenze apprese.

Nella **terza unità** di apprendimento si è mirato a trasmettere conoscenze e modalità di applicazione degli strumenti di regolazione del lavoro a progetto. Gli obiettivi specifici erano trasmettere conoscenze, competenze, analizzare e fare sintesi della normativa e della regolazione contrattuale del lavoro a

progetto; sviluppare un approccio da “contrattualisti” alla gestione della regolazione del lavoro a progetto; saper gestire una procedura di *problem solving* dei temi delle tutele previdenziali ed assistenziali del lavoro a progetto; saper gestire un percorso ed un processo di apprendimento a partire dalla gestione di un problema.

In questa unità didattica si sono utilizzate le metodologie del *mastery learning* e dello sviluppo dell'apprendimento basato sulla gestione delle problematiche.

Per la **quarta unità** didattica la scopo era conoscere e saper promuovere la rete di servizi Alai dedicata ai lavoratori a progetto, oltre a costruire capacità di comporre la rete organizzativa necessaria alla gestione del proprio ruolo. Precisamente si mirava a trasmettere conoscenze e capacità di analisi del sistema di servizi agli iscritti Cisl e la capacità di sapersi orientare e collocare all'interno di essi.

Le metodologie utilizzate sono la simulazione progettuale per attivare un processo esperienziale (*learning by doing*) e la narrazione di un'esperienza realizzata e vissuta come processo di apprendimento significativo ed imitativo.

L'**ultima unità** formativa, la quinta, si proponeva di far conoscere e gestire l'attuale sistema di rappresentanza previsto per queste forme di lavoro.

Si sono utilizzati approcci maieutici/induttivi proponendo rielaborazioni della propria esperienza e metacognitivi per rielaborare dalla realtà vissuta in aula una pista delle conoscenze ritenute più significative.

Come strumenti didattici, sono state utilizzate slide per accompagnare le relazioni, dispense per le letture e analisi dei testi e diverse schede di esercitazione per i lavori di gruppo e le riflessioni individuali.

I docenti che hanno collaborato alla realizzazione del corso sono in parte di provenienza interna cislina e in parte professori universitari.

2008

Nel 2008 si è svolto un corso di formazione dal titolo *Formazione, servizi, tutele, cantieri del welfare bilaterale*. L'attività formativa è stata strutturata in tre moduli residenziali in diverse città italiane: a Milano nel mese di febbraio, a Verona nel mese di maggio e a Pescara nel mese di ottobre.

La peculiarità di questa esperienza formativa è legata alla sua struttura itinerante: la scelta di essere presenti in più luoghi aveva lo scopo di coinvolgere i territori e di far conoscere meglio l'Alai alla Cisl tutta e non solo. La configurazione del corso, in funzione di questo obiettivo, prevedeva per ogni

territorio un momento pubblico di dibattito aperto alle categorie, ai servizi e alle Agenzie per il Lavoro. Si auspicava che da quest'esperienza si potesse costruire un sistema condiviso di conoscenze e buone pratiche che alimentasse il lavoro di rete e collaborazione.

Il corso era rivolto a quarantuno operatori Alai (di cui ventuno uomini e venti donne) provenienti da tutta Italia e aveva come obiettivi:

- Approfondire la conoscenza del Ccnl del Lavoro di Somministrazione;
- Saper discriminare gli elementi distintivi del Ccnl attraverso un'analisi del testo contrattuale;
- Saper ricostruire i principali contenuti contrattuali;
- Conoscenza bilateralità;

Gli argomenti che si sono approfonditi durante tutto il corso sono:

- Formatemp
- La bilateralità come strumento di welfare per i lavoratori in somministrazione
- La formazione, via obbligatoria per una flessibilità sostenibile
- Organizzazione di un'agenzia in somministrazione e gestione curriculum
- Busta paga somministrati e nuovo Ccnl
- Nuovo Ccnl somministrati
- Il lavoro non standard. Falsi miti, nuovi tabù e numeri veri
- Flessicurezza

Anche le modalità didattiche utilizzate sono diverse e alternate tra loro. Troviamo argomenti affrontati tramite le relazioni e gli interventi dei docenti e degli esperti e il conseguente confronto, i lavori di gruppo utilizzati ampiamente, momenti dedicati alla lettura individuale e la formazione a distanza che si è tenuta tra un modulo e l'altro.

Il **primo modulo** ha previsto in avvio del lavoro la consegna ai partecipanti della scheda di socializzazione, in cui dovevano riportare anche le loro aspettative, si è poi illustrato loro il percorso didattico e si è costruito insieme il patto d'aula. In seguito, si è svolto un lavoro di gruppo sulla dispensa "appunti sulla bilateralità" che ha visto una lettura individuale di una parte di testo, una sintesi di gruppo e una esposizione al gruppo classe al completo. Si è poi svolto un incontro e confronto con il relatore esperto in bilateralità. Si è dedicata la mattina del secondo giorno all'approfondimento di Formatemp tramite la relazione dell'esperto e il dibattito. È seguito, nel pomeriggio, il primo convegno intitolato *Tutele, servizi, formazione. Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale*.

Tra il primo e il secondo modulo è stato affidato ai corsisti un compito da svolgere come formazione a distanza. Ad ognuno di essi sono stati affidati degli articoli del Ccnl della somministrazione da leggere e analizzare tramite una scheda di lavoro appositamente costruita. Il testo degli articoli gli è stato fornito tramite testo elettronico.

Il **secondo modulo** ha preso avvio con l'illustrazione del programma specifico per il modulo stesso. Si è poi proceduto con un'attività esperienziale effettuata tramite lavori di gruppo sulla somministrazione lavoro e sul funzionamento delle agenzie per il lavoro. Il primo giorno si è concluso con l'incontro e con il confronto con esponenti delle agenzie per il lavoro (in particolare appartenenti a Adecco e Umana). Si è proseguito il giorno seguente con la relazione del Direttore di Formatemp sul nuovo vademecum del fondo e sono seguiti i lavori di gruppo sul tema. A fine mattinata e nel pomeriggio, si sono svolte ed alternate relazioni dei docenti sul nuovo Ccnl somministrazione e sulla busta paga dei lavoratori in somministrazione e lavori di gruppo sul tema. L'ultimo giorno di corso si è svolto il convegno intitolato *Occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato*.

Il **terzo modulo** si è aperto con il convegno dal titolo *Flessicurezza, non è uno slogan! Il nuovo contratto del lavoro in somministrazione può essere una risposta*. Il secondo giorno si è aperto con i lavori di gruppo ed è proseguito con una relazione del Vicepresidente di Formatemp che ha approfondito l'applicazione del nuovo vademecum e ha dato le linee guida rispetto alla formazione nel settore della somministrazione. Nel pomeriggio del secondo giorno, si è affrontato il tema del congresso Alai, a cui sono seguiti i lavori di gruppo. La stessa cosa è stata fatta per la riforma della previdenza complementare. L'ultimo giorno si sono definite le modalità di presentazione delle tesine a conclusione del percorso formativo (tesine scritte in gruppo) e si è discusso delle modalità organizzative confederali alla luce del prossimo congresso.

I docenti che hanno partecipato alla realizzazione del corso sono molti e di provenienze differenti: troviamo professori universitari, componenti degli enti bilaterali, dirigenti di associazioni datoriali e dirigenti cislini.

Al termine di ogni modulo è stato sottoposto ai partecipanti un questionario di valutazione e gradimento composto da sei domande di cui cinque chiuse con indice di gradimento da 1 a 7 e una aperta in cui si chiedevano aspetti positivi e negativi del corso.

Analizzando il secondo periodo formativo preso in considerazione, cioè i corsi di formazione organizzati e coordinati da Alai dal 2001 al 2008, si nota una continuità sulle strutture dei corsi e un'evoluzione nel tempo dei contenuti.

Dai piani formativi e dai programmi analizzati, si evince come tutti i corsi proposti siano in modalità residenziale: questo consente ai partecipanti, oltre a un'organizzazione logistica migliore, anche di passare dei momenti informali tra di loro e costruire relazioni con maggiore facilità. Questo obiettivo, infatti, è spesso riportato esplicitamente tra quelli del corso, a fianco di quelli più tecnici. Per un'organizzazione sindacale, in quanto associazione, la costruzione di un senso di appartenenza e di relazioni efficaci al proprio interno non può essere messa in secondo piano.

Rispetto all'evoluzione delle tematiche, si vede come inizialmente gli argomenti si concentravano sui cambiamenti del mercato del lavoro e approfondivano le differenti forme contrattuali, mentre, nei corsi degli ultimi anni, si riscontra un maggiore approfondimento della somministrazione lavoro e della bilateralità prevista dal Ccnl del settore.

Le modalità didattiche sono sempre state molto varie, così come lo è stata la provenienza dei relatori e dei formatori. Questo è utile per facilitare l'apprendimento dei partecipanti e conferisce al corso pluralità e ricchezza di punti di vista.

Peculiare l'esperienza svolta nel 2004 che ha coinvolto, oltre agli operatori Alai, anche i delegati delle categorie con le quali l'associazione aveva stretto collaborazioni: questo denota una spinta verso l'azione confederale con l'obiettivo di stringere rapporti proficui e scambiare esperienze legate ai diversi ruoli e contesti di attività.

4.5 I corsi per gli operatori Felsa CISL e il ruolo di Formatemp (2009-2023)

Dal 15 ottobre 2009 ha iniziato ad operare ufficialmente la Felsa Cisl (Federazione Lavoratori Somministrati Autonomi ed Atipici), nata dalla decisione della Cisl di accorpate l'Alai e il Clacs.

I corsi di formazione di questa fase sono contraddistinti dal fatto che subentra, a livello economico e a livello di rendicontazione, l'azione di Formatemp. Per l'analisi dei seguenti percorsi formativi, infatti, ci si è potuti avvalere della documentazione prodotta dalla Felsa Cisl per rendicontare le attività all'Ente Bilaterale, così come previsto dagli accordi tra le parti sociali. Sicuramente si può affermare che la capacità formativa della categoria di rappresentanza dei lavoratori somministrati, autonomi e atipici si è evoluta ed è maturata con il tempo e attraverso l'esperienza realizzata durante gli anni precedenti.

Nel 2017, sulla base delle tesi congressuali, nasce l'esigenza di un'evoluzione degli sportelli della bilateralità in Sportelli lavoro. Esigenza territoriale, delle UST e delle USR, lo sportello lavoro viene spesso affidato alla Felsa Cisl. Ciò che ci si proponeva con questo strumento era rendersi capaci di fornire una risposta ai lavoratori anche nei periodi di non lavoro, con uno sguardo a ricollocamento, orientamento e politiche attive. Lo sportello lavoro è ben descritto nelle Tesi congressuali del 2017 in cui si riconosce come il sindacato in Italia sia sempre stato uno dei soggetti al quale le persone in cerca di lavoro si sono rivolte per avere delle informazioni, un orientamento, dei consigli, oppure anche solo un supporto umano per affrontare la fase drammatica dell'assenza del lavoro. In particolar modo, per la base associativa della Felsa, l'esperienza della mancanza del lavoro non è un aspetto accidentale o remoto, ma intrinseco alla natura del contratto. La Felsa, quindi, ha voluto concretizzare il supporto offerto ai lavoratori anche in queste fasi, non sostituendosi alle Agenzie per il Lavoro, ma esercitando un'azione ontologicamente sindacale: la dinamica associazionistica ha inteso generare non solo una risposta contingente (trovare il lavoro), ma fornire anche un'educazione in grado di sostenere nel suo percorso la persona, condividendo cioè un metodo e un criterio per affrontare il mercato del lavoro del XXI secolo. I cardini dello sportello lavoro, dunque, consistono nel dare accoglienza, nel saper orientare e nel fornire uno "spazio" alle persone dove sostenerli con servizi, strumenti ed attività più o meno articolati alla ricerca del lavoro. Vuol dire individuare, condividere e determinare un percorso di miglioramento dell'occupabilità finalizzato alla ricollocazione, all'interno di un ambito di proposta e di confronto aperto e franco, protetto e sicuro in merito ai percorsi intrapresi o da intraprendere per la ricollocazione.

L'esperienza dello sportello lavoro evolve con il rinnovo del Ccnl del 2019, quando viene introdotto lo strumento bilaterale del Diritto mirato. Il Diritto mirato è una misura finalizzata al miglioramento delle capacità e delle conoscenze dei lavoratori somministrati, al fine di favorirne la spendibilità e il reinserimento nel mercato del lavoro. I destinatari di tale attività sono ex lavoratori in somministrazione con 45 giorni di disoccupazione ed almeno 110 giornate di lavoro negli ultimi 12 mesi. In questa fase, la priorità degli operatori Felsa Cisl è quella di richiedere piena esigibilità dello strumento bilaterale e di monitorarne le sperimentazioni.

Dal 2020 si affronta in particolare il tema dei contratti di secondo livello, come leva alla parità di trattamento. L'argomento del Diritto mirato rimane forte. Proprio perché la Felsa Cisl ha creduto molto in questo strumento, la federazione ha ritenuto importante formare i propri operatori affinché sapessero monitorarne il corretto utilizzo.

Lavoro autonomo e collaborazioni trovano nuovo slancio nei primi anni del 2020, grazie alla presenza di Vivace in un caso e a causa dell'aumento delle piattaforme digitali dall'altro. La formazione per

questi due ambiti di rappresentanza ha dovuto necessariamente trovare differenti vie di organizzazione e finanziamento rispetto a quelle che sono le azioni di sistema, che riguardano esclusivamente la formazione per l'ambito della somministrazione.

2010

Nel 2010 si è organizzato un corso dal titolo *Formazione degli Attori Negoziali del Sistema in Somministrazione* che ha previsto quattro edizioni per diversi territori italiani. Ogni edizione è stata composta da quattro moduli residenziali di due giorni ciascuno (identificate come otto unità didattiche). Il percorso è stato proposto dalla Felsa Cisl e realizzato dallo IAL (Innovazione Apprendimento Lavoro), nell'ambito degli interventi di Formatemp. Si sono tenute quattro edizioni in totale: una in Lombardia nei mesi di ottobre e novembre; una in Friuli-Venezia Giulia tra ottobre e dicembre; una nel Lazio sempre tra ottobre e dicembre e, infine, una in Campania nei mesi di novembre, dicembre e gennaio.

La motivazione che spinge all'organizzazione di queste attività formative è ben spiegata nell'abstract che accompagna il programma di ogni edizione. Nel testo, infatti, si legge che:

“Con la firma del primo Ccnl del lavoro interinale (oggi lavoro in somministrazione) si è dato vita ad una nuova rete di attori negoziali, composta dai rappresentanti dei datori di lavoro (le agenzie di somministrazione) ed i rappresentanti dei lavoratori in somministrazione. Tale rete è stata rafforzata con la costituzione di Formatemp, Ebitemp ed Ebiref (Ente di formazione per i lavoratori somministrati a tempo indeterminato – poi confluito in Formatemp), le strutture di gestione della formazione professionale e delle prestazioni ai lavoratori di stampo bilaterale. Oggi la gestione del Contratto collettivo di lavoro e la promozione della bilateralità sono tra le priorità di tale contesto negoziale. Infatti, il numero di missioni e di lavoratori avviati ogni anno ha raggiunto un numero elevato e costante, tanto che si può cominciare a parlare di un sistema di relazioni industriali e, quindi, di una rete negoziale, stabile. Ai soggetti che ogni giorno gestiscono il rapporto con i lavoratori in somministrazione, siano essi dipendenti delle filiali delle agenzie o rappresentanti sindacali territoriali, viene richiesto, da punti di vista diversi, di conoscere e coordinare: la gestione e l'applicazione del Ccnl, la promozione delle prestazioni di Ebitemp; l'orientamento all'offerta formativa finanziata da Formatemp; le iniziative di integrazione al reddito, i percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale e borsa lavoro di Ebiref; e tutta una vasta gamma di informazioni relative a diritti non previsti dal contratto di settore, ma dal Ccnl dell'azienda di applicazione e/o da normative nazionali.”

È sicuramente importante sottolineare che a questo corso hanno partecipato, insieme, operatori sindacali (di tutte e tre le sigle rappresentative del settore della somministrazione) e operatori delle agenzie per il lavoro. Un modello di formazione congiunta, come quello predisposto nel progetto, esprime tutto il suo valore nel rappresentare in modo concreto il rafforzamento della rete, sia per le relazioni tra gli “attori negoziali” - aiutando nella gestione e nell’applicazione del CCNL - sia per le lavoratrici ed i lavoratori - favorendo la divulgazione di informazioni sulle leggi di contesto e fonti extracontrattuali e la promozione delle prestazioni offerte dalla bilateralità del sistema della somministrazione.

La costruzione di un percorso formativo condiviso, fortemente caldeggiato da Felsa Cisl, aveva, quindi, l’obiettivo di agevolare lo strutturarsi di una rete di relazioni anche territoriali tra agenzie per il lavoro e i rappresentanti di Felsa Cisl, Nidil Cgil e Uil-Cpo.

I partecipanti sono stati in totale sessantaquattro divisi sulle varie edizioni e provenienti dai vari contesti interessati.

Gli argomenti trattati sono:

- Agenzie per il Lavoro: dal lavoro interinale alla somministrazione;
- Organizzazioni Sindacali e la somministrazione di lavoro;
- Il mercato del lavoro nazionale ed i riflessi sulla dimensione locale;
- Tutela dei lavoratori somministrati: CCNL e fonti extracontrattuali;
- Strumenti di conciliazione;
- Bilateralità strumento di welfare nella flessibilità;
- Formazione nel sistema del lavoro in somministrazione;
- Negoziazione.

La metodologia didattica ha previsto un’alternanza tra lavori di gruppo e relazioni di esperti. Ciascun modulo è stato “auto consistente” e ha previsto approfondimenti tematici, lavori in gruppo, esercitazioni e *case study*, oltre ovviamente a esercitazioni di fine modulo, azioni di rinforzo eventuale e valutazioni dell’apprendimento.

La strutturazione del programma formativo è molto simile per tutte le quattro edizioni. Cambiano, in alcuni casi, i docenti intervenuti nell’esposizione delle tematiche ma non cambiano gli argomenti trattati. Si prende qui ad esempio il programma seguito per l’edizione milanese.

Il primo modulo si è aperto con la presentazione del percorso e con i lavori di gruppo, a cui è seguita la relazione *Dal lavoro interinale alla somministrazione di lavoro* tenuta dal Prof. Mario Napoli

dell'Università Cattolica di Milano. Nel primo pomeriggio si sono svolti altri lavori di gruppo sull'organizzazione delle Agenzie per il lavoro e si è trattato l'argomento con i casi studio portati dai rappresentanti di Obiettivo Lavoro e *In Job*. Il secondo giorno si sono tenuti i lavori di gruppo sulla relazione tra sindacato e impresa, poi discussi mediante la relazione *Le Relazioni industriali e sindacali nella somministrazione di lavoro*, tenuta dal Prof. Matteo Corti dell'Università Cattolica di Milano. Nel pomeriggio si è svolta una ricerca d'aula sui nuovi lavori e il modulo si è concluso discutendo delle conseguenti nuove rappresentanze.

Il secondo modulo si è aperto con dei lavori di gruppo sul lavoro e sui lavori nel contesto italiano, i cui risultati sono stati discussi in plenaria nel pomeriggio. Chiude il primo giorno la relazione *L'evoluzione del mercato del lavoro italiano e l'attuale situazione socioeconomica*, della Prof.ssa Ivana Pais dell'Università di Brescia. Il secondo giorno si sono analizzati, sempre tramite lavori di gruppo, i dati del mercato del lavoro e si è tenuta la relazione *Le varie forme di ammortizzatori sociali nel mercato del lavoro italiano e nella somministrazione*, del Prof. Paolo Cro dell'Università Cattolica di Milano. Chiude il secondo modulo l'attività di gruppo sui servizi per l'impiego nel pubblico e nel privato e la relazione *La legislazione in materia di servizi per l'impiego, ultime novità in materia di collaborazione pubblico e privato*, del Prof. Mario Mezzanzanica dell'Università Bicocca di Milano.

Il terzo modulo ha come focus la bilateralità e prende avvio con i lavori di gruppo su questo tema. Si approfondisce l'argomento con la relazione *Bilateralità: una soluzione possibile di welfare* tenuta dall'Avv. Giampiero Falasca. Il secondo giorno è dedicato all'approfondimento della formazione in somministrazione attraverso la bilateralità di settore e si è ascoltata la relazione *La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità* posposta dal Presidente di Forma.temp Gianni Bocchieri e dal Segretario generale Felsa Cisl Ivan Guizzardi. Sono seguiti i lavori di gruppo sul tema, la cui condivisione ha chiuso il modulo.

Il quarto ed ultimo modulo è dedicato al Ccnl somministrazione e alla contrattazione. Si è aperto con una relazione sul tema tenuta dai segretari nazionali di Felsa Cisl, Nidil Cgil e Uil Cpo. Nel pomeriggio si sono tenuti lavori di gruppo e sessioni di studio sul testo contrattuale. Il percorso formativo si è concluso con una sintesi in plenaria su quanto complessivamente appreso.

Tutte le lezioni sono state impartite da docenti specializzati, con una esperienza qualificata nel settore di riferimento e qualificanti precedenti esperienze di insegnamento nella materia indicata. I docenti, per la particolarità dei temi trattati, sono stati individuati tra esperti dei dipartimenti sindacali nazionali e delle strutture regionali coinvolte nel progetto, professori universitari ed esperti del settore, compresi interventi e testimonianze di esperienze significative.

2013

Nel 2013, mentre era in atto la trattativa per il rinnovo del Ccnl della somministrazione, la Felsa Cisl ha organizzato a livello nazionale un Corso per dirigenti regionali e territoriali che si è svolto presso il Centro Studi Cisl di Firenze nel mese di ottobre. L'attività formativa ha visto la partecipazione di ventinove persone (di cui dieci donne e diciannove uomini)

L'obiettivo che si poneva l'organizzazione era quello di presentare le novità che sarebbero emerse dal nuovo Ccnl dei lavoratori in Somministrazione (che sarà poi approvato il 27 febbraio 2014). Per questo motivo, gli argomenti trattati hanno approfondito il ruolo della Rappresentanza nella somministrazione, la Contrattazione come fattore che genera e sviluppa la Bilateralità e la Contrattazione di secondo livello.

Le modalità didattiche utilizzate sono quelle già ben conosciute dalla Cisl: relazione frontale e dibattito.

Come strumenti didattici si sono utilizzate dispense di approfondimento dei temi trattati e il Ccnl della somministrazione.

Il seminario si è aperto con la relazione di Uliano Stendardi sulla Contrattazione come fattore generativo e di sviluppo della Bilateralità nella concezione della Cisl. La mattina successiva si è presentato il nuovo Ccnl dei lavoratori in somministrazione con la relazione della Segretaria nazionale Felsa Cisl Silvia Degl'Innocenti. Nel pomeriggio, Aldo Carera ha affrontato il tema della Contrattazione come fattore generativo e di sviluppo della Bilateralità nella concezione della Cisl. L'ultimo giorno di Seminario si è approfondito il tema della contrattazione di secondo livello a cura del Segretario generale aggiunto Fisascat Cisl Giovanni Pirulli.

I docenti coinvolti nell'erogazione del corso sono, anche in questo caso, parte di provenienza cislina e parte esperti di provenienza esterna.

2014

Il 2014 è stato un anno di vivacità formativa e ha visto l'organizzazione di tre corsi formativi.

Si sono svolte due edizioni del Corso di formazione per operatori e dirigenti Felsa Cisl che si sono tenute a Roma e a Castelnovo Del Garda. Il terzo corso organizzato è il primo Corso di formazione per Delegati RSU-RSA Felsa Cisl: è, infatti, in questi anni che inizia a concretizzarsi la rappresentanza sindacale unitaria specifica dei lavoratori somministrati nelle aziende. Questo corso sarà analizzato nel capitolo dedicato alla formazione degli RSA e RSU.

Per quanto riguarda il Corso di formazione per operatori e dirigenti Felsa Cisl, l'edizione di Roma si è svolta tra aprile e ottobre e ha previsto quattro moduli formativi residenziali di tre giorni ciascuno per un totale di sessantaquattro ore di formazione. Ventisette i partecipanti tra dirigenti e operatori della Felsa Nazionale (di cui undici donne e sedici uomini).

L'edizione di Castelnovo Del Garda, invece, si è spalmata sui mesi tra aprile e settembre e anch'essa ha previsto quattro moduli formativi residenziali di tre giorni ciascuno per un totale di sessantaquattro ore di formazione. I partecipanti sono stati ventinove tra dirigenti e operatori della Felsa Nazionale (di cui undici donne e diciotto uomini).

Poche le differenze tra le due edizioni a livello di argomenti trattati, docenti presenti e modalità didattiche. Si procede, dunque, ad un'analisi congiunta.

Ogni modulo era dedicato a un macro-argomento che è stato approfondito in diverse sfaccettature. In particolare, il primo modulo era dedicato all'argomento del contratto e ha previsto l'approfondimento dei cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e la risposta della Cisl, l'analisi del Ccnl della somministrazione, lo studio delle diverse forme di lavoro autonomo e parasubordinato e l'apprendimento di come si dialoga con i lavoratori durante l'attività di sportello. Il secondo modulo, dedicato alla bilateralità, ha approfondito l'evoluzione del sistema bilaterale e quanto fino ad allora previsto dal Ccnl somministrazione. Si sono anche analizzate le politiche attive e la formazione continua e professionale nel nuovo Ccnl somministrazione e, infine, si sono studiate le modalità di progettazione didattica e gestione d'aula utili per l'erogazione dei moduli di Diritti e doveri dei lavoratori da parte degli operatori sindacali nei corsi finanziati da Formatemp.

Nel terzo modulo, con focus sul ruolo dell'operatore e del dirigente sindacale, si sono approfonditi obiettivi e compiti del sindacalista ma non solo. Si è fatta formazione sulla gestione del tempo e delle risorse e sulla comunicazione sia in forma scritta che orale.

Il quarto e ultimo modulo è stato dedicato alla contrattazione, la concentrazione era rivolta alla contrattazione di secondo livello, alla gestione dei conflitti e allo sviluppo delle relazioni industriali.

Le modalità didattiche utilizzate per lo svolgimento dei moduli del corso sono costituite da relazioni con conseguente dibattito ed esercitazioni.

Il materiale didattico utilizzato e consegnato ai partecipanti ha previsto delle dispense di studio e delle slide utilizzate dai relatori nel corso delle loro relazioni.

Il corpo docenti era composto da dirigenti di provenienza interna alla Cisl e alla Felsa e da esperti esterni (professori universitari e dirigenti Agenzie per il Lavoro).

2016

Nel 2016 si è tenuto il Corso dirigenti, operatori e delegati Felsa Cisl nazionale, organizzato da Felsa Cisl nazionale. Questo corso è di particolare interesse perché ha la peculiarità di aver coinvolto anche il sindacato europeo e aver favorito, quindi, il confronto tra la rappresentanza italiana del lavoro atipico e quella presente in altri paesi dell'Unione europea (francese, belga, tedesca e spagnola). Da questo confronto emerge come l'Italia sia l'unico paese ad essersi dotato di una rappresentanza specifica per il lavoro atipico: all'estero sono, infatti, le categorie rappresentanti i settori tradizionali a spartirsi la rappresentanza delle nuove tipologie di lavoro. Ma non solo. I sindacati esteri rimangono sorpresi nello scoprire le tutele, la formazione e la bilateralità di cui gode un lavoratore somministrato in Italia. Questo è stato possibile perché nel nostro paese si è scelto di cogestire il fenomeno invece che contrastarlo.

Il corso si è strutturato in tre moduli di tre giorni ciascuno. Il primo modulo si è svolto a Bruxelles mentre gli altri due si sono svolti presso il Centro Studi Cisl di Fiesole. Le ore di formazione sono state in totale quaranta e il corso si è svolto tra i mesi di marzo e luglio.

Come riportato nella lettera di proposta di formazione firmata dal Segretario generale della Felsa Cisl e dal coordinatore didattico e inviata ai Segretari generali regionali, i tre moduli formativi avevano la finalità di:

- Comparare i settori della somministrazione e del lavoro non-standard tra la realtà italiana e quella degli altri Paesi Europei;
- Scambiare esperienze e buone prassi per la costruzione di linee guida comuni per l'esercizio della contrattazione e della rappresentanza, traguardando un nuovo approccio al ruolo del sindacalista di respiro europeo;
- Approfondire i temi che riguardano la contrattazione, la rappresentanza e la bilateralità con particolare attenzione al ruolo del sindacato nel nuovo Mercato del Lavoro Europeo.

I partecipanti al corso sono stati trenta (di cui sei donne e ventiquattro uomini) tra operatori, dirigenti e delegati provenienti da tutto il territorio nazionale.

Metodologicamente, il corso ha visto l'utilizzo della relazione con dibattito e del lavoro di gruppo.

Il primo modulo, svolto a Bruxelles, ha preso avvio con un incontro con la CES (Confederazione Europea dei Sindacati), che ha visto l'intervento del Segretario confederale CES con delega ai lavori

non standard, autonomi e precari Thiébaut Weber, del Consigliere CES sull'occupazione giovanile e del Consigliere CES sulle politiche contrattuali. È seguito l'incontro con la CSC (Confederazione Sindacati Cristiani) in cui sono intervenuti il Coordinatore Nazionale CSC dei lavoratori interinali e i Responsabili di Federazioni CSC del settore interinale. La mattina seguente si è aperta con l'incontro al Parlamento Europeo in cui si è discusso del ruolo dell'Europa nel mercato del lavoro. Nel pomeriggio è stata la volta dell'incontro al CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo) per affrontare il tema dei compiti che svolge, con una relazione tenuta dal Coordinatore Dipartimento Politiche Internazionali Cisl Giuseppe Iuliano.

Il secondo modulo, svolto al Centro Studi Cisl, si è aperto con lo studio delle ipotesi di rinnovo del Ccnl della Somministrazione guidato dal Presidente di Adapt Prof. Emmanuele Massagli, tramite relazione e lavori di gruppo. Il secondo giorno si è tenuta la relazione del Sindacato Francese CFDT (Confédération française démocratique du travail) sulla rappresentanza, contrattazione e la bilateralità nel settore della somministrazione, che ha comparato il sindacato francese con il sindacato italiano. È seguito l'intervento del Direttore di Ebitemp Enrico Giuntini. Nel pomeriggio si sono approfonditi il Fondo di Solidarietà e le politiche attive del lavoro grazie alla guida del Segretario generale Ivan Guizzardi e del Segretario nazionale Daniel Zanda che hanno condotto i lavori con relazioni e coordinamento dei lavori di gruppo. Si è chiuso il secondo modulo con una riflessione di gruppo sui modelli di rappresentanza dei lavoratori in somministrazione.

Il terzo modulo, svolto sempre al Centro Studi Cisl, si è aperto affrontando il tema della Agenzie per il lavoro in Italia e in Europa, trattato dai rappresentanti della Agenzie per il Lavoro Adecco e Randstad guidati dalla Direttrice di Adapt Dott.ssa Silvia Spattini. Il secondo giorno si è tenuta la relazione del sindacato spagnolo, che ha comparato il Sindacato spagnolo e quello italiano sui temi della rappresentanza, della contrattazione e della bilateralità. Nel pomeriggio si sono svolti i lavori di gruppo studiando e comparando le caratteristiche del sindacato italiano con quelli europei incontrati nel percorso (francese, spagnolo e belga) che rappresentano la somministrazione. Il percorso si è chiuso con una comunicazione da parte della Segretaria nazionale Felsa Cisl sugli Sportelli Accoglienza Giovani e Lavoro.

Diversi i docenti, di provenienza anche straniera, che hanno contribuito alla buona riuscita del corso.

2017

Corso di formazione per Operatori di Sportello Accompagnamento Lavoro: questo il titolo dell'attività formativa organizzata dal Felsa Cisl per il 2017. Si è strutturata in un unico modulo di tre giorni dal nell'ottobre 2017 presso il Centro Studi Cisl di Firenze.

Il corso, ha coinvolto quindici operatori Felsa Cisl (di cui otto donne e sette uomini) attivi su tutto il territorio nazionale e aveva lo scopo di fornire le competenze per poter avviare l'attività di Sportello lavoro Felsa. Lo sportello lavoro Felsa voleva essere un servizio offerto dalla categoria dedicato all'accoglienza e all'accompagnamento all'ingresso nel mondo del lavoro e nelle transizioni lavorative.

Come si evince dalla lettera inviata da Felsa Nazionale alle strutture regionali, il corso ha trattato i seguenti argomenti:

- Approccio Felsa all'accompagnamento Lavoro ed al lavoro di Sportello
- Ricerca attiva di lavoro: Cv, lettera di presentazione e nuovi canali in rete
- Strumenti di lavoro, gestione Sportello e Aspetti relazionali
- Somministrazione e Bilateralità: sinergia Sportello Bilateralità ed Accompagnamento Lavoro, pratiche e prestazioni bilateralità, nuovo strumento di Form&go.

Il programma del corso prevedeva la suddivisione del modulo in diverse unità formative. La prima unità formativa, svolta la prima mattina di corso, aveva come focus l'approccio della Felsa Cisl allo Sportello Lavoro. L'argomento è stato introdotto con una relazione di Mattia Pirulli, Segretario generale Felsa Cisl ed è stato approfondito con la condivisione delle esperienze già in via di sperimentazione sulle città di Firenze, Milano e Ravenna.

La seconda unità formativa si è svolta nel pomeriggio del primo giorno e ha riguardato la ricerca attiva di lavoro, andando ad approfondire quelli che sono gli strumenti istituzionali a disposizione (bandi, concorsi, garanzia giovani, tirocini ecc.). Sempre nello stesso pomeriggio si è svolta anche la terza unità formativa, che ha trattato la bilateralità nella Somministrazione, andando a analizzare il Ccnl e sottolineando la sinergia possibile tra Sportello della Bilateralità e Sportello Lavoro.

La mattina dopo è stata la volta della quarta unità formativa, che si è concentrata sugli strumenti e sui canali per trovare occasioni di lavoro. In particolare, si è svolto un lavoro di gruppo sul CV e sulla lettera di presentazione e si è approfondito il ruolo delle agenzie per il lavoro e dei nuovi canali on line. Nel pomeriggio si è tenuta la quinta unità formativa, avente lo scopo di individuare quali strumenti di lavoro fossero utili per la gestione dello Sportello e di analizzare gli aspetti relazionali che subentrano in questa attività. È stato svolto un lavoro di gruppo sull'accoglienza e sull'ascolto e poi, insieme a Stefano Gheno (psicologo del lavoro) si è data struttura a quanto emerso dall'esperienza collettiva.

La sesta unità formativa ha avuto come scopo quello di fornire un kit di strumenti di lavoro per svolgere al meglio l'attività di Sportello Lavoro e di riassumere quanto appreso durante il percorso.

I docenti che hanno lavorato al corso sono di provenienza differente: troviamo dirigenti interni alla Cisl, dirigenti delle Agenzie per il Lavoro, docenti universitari, dirigenti degli Enti bilaterali.

2018

Nel 2018 è stato organizzato un Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale. L'attività formativa si è strutturata in due moduli residenziali da tre giorni ciascuno che si sono svolti presso il Centro Studi Cisl nel mese di maggio 2018 e nel mese di giugno 2018.

Al corso hanno partecipato venticinque operatori Felsa Cisl (di cui quattordici donne e undici uomini).

L'obiettivo del corso era inquadrare le peculiarità dell'azione sindacale della Felsa composta da contrattazione, rappresentanza e tutela, in un sistema avanzato di bilateralità.

Il metodo di erogazione della formazione è stato induttivo e deduttivo; le modalità di lavoro che sono state utilizzate hanno alternato lezioni frontali, relazioni, testimonianze ed esercitazioni. Inoltre, è stata stimolata l'interazione tra i corsisti con i lavori di gruppo e con i docenti ed i relatori nella logica dello scambio di esperienze attraverso il dibattito ed il confronto in plenaria.

Ogni modulo è stato suddiviso in unità formative specifiche. Il primo modulo si è aperto con la prima unità formativa, la quale aveva come argomento principale il ruolo del dirigente Felsa Cisl: il lavoro ha preso avvio con l'introduzione ai lavori del Segretario generale Felsa Cisl Mattia Pirulli, che ha posto l'attenzione sui tratti distintivi del ruolo del dirigente sindacale della Felsa. Dopo l'introduzione è intervenuto il prof. Aldo Carera dell'Università Cattolica di Milano con una relazione sulla storia della Cisl e della sua natura associativa, attraverso la quale è riuscito a mettere in evidenza le peculiarità dell'esperienza sindacale e della proposta innovativa Cisl e la sua evoluzione nei cambiamenti sociali e nel mercato del lavoro. A seguito della relazione si è aperto il confronto in plenaria. La seconda unità formativa si è concentrata sulla somministrazione di lavoro e sulla disciplina contrattuale e legislativa. Questa unità didattica ha avuto come protagonista Diana Larenza di Adapt e il Segretario nazionale Felsa Cisl Daniel Zanda, il cui confronto ha fatto emergere gli aspetti salienti della somministrazione di lavoro, in particolare il rapporto tra disciplina legislativa e contrattuale con approfondimenti specifici degli articoli del Ccnl di settore. I relatori hanno generato un interessante *question time* in aula. È poi seguita un'attività di socializzazione e di esplicitazione delle aspettative individuali. I lavori della seconda unità formativa sono proseguiti, il giorno seguente, con un'esercitazione su quattro casi contrattuali che ha richiesto ai gruppi di lavoro l'elaborazione di un piano d'azione e di intervento

sindacale per la risoluzione presentata nei singoli casi. La restituzione in plenaria dei lavori di gruppo ha permesso ai relatori di approfondire e rinforzare concetti sulla disciplina contrattuale e all'interno del quadro normativo di riferimento.

La terza unità formativa aveva come focus la Bilateralità e ha previsto l'intervento del Direttore Generale di Formatemp Antonino Costantino, il Direttore di Ebitemp Enrico Giuntini ed il Segretario Generale Felsa Cisl Mattia Pirulli, che con le relazioni e l'interazione d'aula hanno fornito un quadro completo del sistema della Bilateralità nella somministrazione di lavoro e dell'importanza dell'azione sindacale della Felsa Cisl anche attraverso gli Sportelli Sindacali della Bilateralità.

I temi della quarta unità formativa hanno focalizzato la Rappresentanza nella somministrazione di lavoro analizzando il Ccnl e gli accordi di settore, e grazie alla relazione del Segretario nazionale Felsa Cisl, Daniel Zanda si è generato un dibattito costruttivo in aula, alimentato anche dalle testimonianze delle esperienze di RSA innanzitutto della Felsa, con particolare attenzione di alcuni territori e realtà aziendali. Inoltre, il tema è stato sviluppato in un'esercitazione di gruppo sui ruoli modalità, organismi ed attività nell'esercizio della rappresentanza sindacale nella Somministrazione.

Nella quinta unità formativa, la relazione della Segretaria nazionale Felsa Cisl Francesca Piscione ha tratteggiato gli elementi caratterizzanti l'attività di accompagnamento al lavoro della Felsa, presentando i punti principali rispetto al ruolo degli Sportelli nell'ottica della presa in carico della persona nella discontinuità lavorativa. Inoltre, è stato molto importante il contributo portato dal Segretario generale Felsa Cisl Emilia-Romagna, Marco Dall'Osso, il quale ha condiviso l'esperienza in corso in merito all'accompagnamento al lavoro nel suo territorio.

Nell'ultima unità formativa di questo primo modulo è stato dedicato un approfondimento sulla Comunicazione Efficace ed Assertività poiché individuata come competenza trasversale fondamentale del Dirigente Sindacale Felsa. A seguito di una prima fase di relazione della *Segretaria Nazionale Felsa Cisl* Francesca Piscione, le attività in aula hanno visto i gruppi di lavoro sperimentare l'elaborazione di alcuni strumenti della comunicazione sindacale come il volantino ed il comunicato sindacale. Dopo la restituzione degli elaborati di gruppo si è proceduto alla sistematizzazione ed alle conclusioni sul tema.

Il secondo modulo si è aperto con un approfondimento sui nuovi modelli di rappresentanza. La prima unità formativa del secondo modulo è stata svolta con una modalità particolare, sottoforma di tavola rotonda "interagita", con gli interventi di Ilaria Armaroli di ADAPT, di Silvia Degl'Innocenti, Coordinatrice Nazionale di vivace! e di Luca Barilà, Segretario nazionale Felsa Cisl con l'obiettivo di porre l'attenzione su Nuovi Modelli di rappresentanza del lavoro, ed in particolare sulla

somministrazione, sul lavoro autonomo e sul lavoro nelle piattaforme digitali. A seguito delle relazioni si è sviluppato un confronto produttivo con la plenaria.

Nella seconda unità formativa il tema della contrattazione collettiva è stato affrontato, in prima battuta, con un'esercitazione nei gruppi di lavoro, i quali hanno dovuto elaborare una sorta di mappa della contrattazione in cui valutare ed individuare le declinazioni e le applicazioni rispetto a tutela economica, tutela individuale e diritti sindacali. Nella seconda parte la relazione del Segretario Nazionale Felsa Cisl Luca Barilà, partendo dalla restituzione dei lavori di gruppo, ha evidenziato gli aspetti importanti della contrattazione, anche attraverso la presentazione di contratti ed accordi collettivi sottoscritti dalla Federazione.

La terza unità formativa è stata incentrata sugli aspetti organizzativi dell'attività di un dirigente Felsa con particolare attenzione rispetto alla conoscenza dello Statuto e del Regolamento e dei principi per l'elaborazione dei Bilanci e della gestione contabile della Federazione ai diversi livelli. Il Segretario nazionale Felsa Cisl con delega di amministrativo, Luca Barilà, ha proseguito con approfondimento sulla parte dedicata al tesseramento anche sulla base delle novità relative alla normativa europea sulla privacy (GDPR) per la gestione dati. L'unità si è conclusa con l'intervento di Eduardo Flaviani dell'Ufficio Tesseramento Confederale, che ha trattato il tesseramento dal punto di vista del sistema informatico e della relativa gestione, con particolare attenzione alla gestione delle deleghe dei lavoratori somministrati.

La comunicazione del Segretario generale Felsa Cisl Lazio, Paolo Di Gerio, nella quarta unità formativa, ha fornito indicazioni importanti per l'attività di consulenza della gestione del rapporto in somministrazione di lavoro, attività quotidiana del dirigente Felsa, al fine di essere in grado di valutare ed elaborare un piano di azione per la tutela individuale.

Nella quinta unità formativa, dedicata al ruolo delle Agenzie per il Lavoro nel mercato del lavoro, Formativa è intervenuto Claudio Soldà, CSR e *Public Affairs* di Adecco Group che dopo aver assistito alla restituzione dei lavori di gruppo all'interno di un'esercitazione sull'intreccio tra ambiti, azioni e relazioni delle Agenzie per il Lavoro con le Organizzazioni Sindacali, ha approfondito il ruolo delle APL nel nuovo mercato del lavoro, sia con una parte di relazione che con un'interazione d'aula.

La sesta unità formativa ha permesso di avere il quadro aggiornato sulle novità contrattuali nella somministrazione di lavoro, ed in particolare su quelle anche in discussione nella trattativa ancora aperta per il rinnovo del Ccnl. Daniel Zanda, Segretario nazionale Felsa Cisl, ha illustrato i punti cardine in discussione al tavolo negoziale e l'andamento della trattativa. Infine, è intervenuto il Segretario generale

Felsa Cisl Mattia Pirulli, che ha definito e condiviso gli obiettivi strategici sindacali della Felsa Cisl e individuato le priorità e le linee guida delle attività sui territori.

Nell'ultima unità formativa, l'attività sul tema della comunicazione è proseguita sull'utilizzo e gestione dei Social Media e sulla presentazione del nuovo sito Felsa come strumento di comunicazione web, con la relazione della Segretaria Nazionale Felsa Cisl Francesca Piscione.

I docenti che hanno partecipato al corso sono di provenienza differente. Riscontriamo dirigenti interni alla Felsa Cisl e alla Cisl, esperti di Adapt, professori universitari, dirigenti degli Enti Bilaterali e dirigenti delle Agenzie per il Lavoro.

2019

Il 15 ottobre 2019 è stato pubblicato il testo del rinnovo del Ccnl della Somministrazione. Nei mesi precedenti, si sono tenute le assemblee di presentazione della piattaforma e le trattative di negoziazione con Assolavoro e Assosom. Per questo motivo si è ritenuto importante organizzare delle iniziative formative che dessero ai dirigenti e agli operatori Felsa Cisl le informazioni rispetto alle novità che si stavano provando ad introdurre nel nuovo Ccnl. Infatti, l'anno 2019 ha visto l'organizzazione di due attività formative. La prima è il Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale, organizzato in due edizioni di un unico modulo svolto in giornata, una su Milano e una su Roma sempre nel mese di giugno 2019.

Il target erano gli operatori e i dirigenti Felsa Cisl e i partecipanti sono stati trenta a Milano e vent'otto a Roma. L'obiettivo era quello della formazione delle competenze dei Dirigenti ed Operatori Sindacali delle Strutture Felsa Regionali legate alla conoscenza e al funzionamento dell'istituto della Somministrazione di Lavoro, in particolare rispetto alle novità introdotte con il Rinnovo del Ccnl del 21 dicembre 2018, negli aspetti contrattuali e legislativi e della rappresentanza, delle relazioni sindacali sui territori. Inoltre, si mirava a formare competenze in tema di Bilateralità anche attraverso i nuovi strumenti forniti da Ebitemp e Formatemp, i dispositivi delle docenze sindacali, del Fondo di Solidarietà, del Sostegno al Reddito e di Form&Go. Non di meno, sono state affrontate le tematiche legate al nuovo ruolo dello Sportello Felsa, nell'intreccio tra la rete dei servizi per il lavoro ed il diritto mirato a percorsi di riqualificazione.

Le modalità didattiche utilizzate sono quelle della relazione e del confronto in plenaria e come materiale didattico si sono utilizzate slide, la piattaforma di rinnovo del Ccnl della somministrazione e l'intesa sulla contrattazione di secondo livello.

La giornata formativa, con programma uguale sia su Roma che su Milano, si è strutturata in due unità didattiche di cui la prima affrontata durante la mattinata e la seconda nel pomeriggio.

La mattina si è aperta con una relazione sul rinnovo del Ccnl della somministrazione con particolare attenzione agli articoli che disciplinano il contratto a tempo indeterminato e il contratto a tempo determinato, a cui è seguito il confronto in plenaria. Si è proseguito con una relazione sulla contrattazione e la Bilateralità, approfondendo la contrattazione di secondo livello e il nuovo ruolo dello Sportello della Bilateralità.

Nel pomeriggio, la seconda unità formativa si è avviata con una relazione sulla rete dei servizi per il lavoro e per le politiche attive a cui è seguito il confronto con i partecipanti. Subito dopo si sono analizzate le modalità di accompagnamento al lavoro, prendendo a riferimento il Diritto Mirato e i percorsi di riqualificazione presenti nel nuovo Ccnl. Chiude la giornata l'intervento del Segretario Generale Felsa Cisl Mattia Pirulli.

I docenti che sono intervenuti durante il corso sono dirigenti Felsa Cisl e professionisti di Servizi al Lavoro.

2020

Nel Corso del 2020 si è tenuto il Corso di Formazione per nuovi Operatori e Dirigenti Felsa Cisl organizzato da Felsa Nazionale. Inizialmente si era programmato un corso itinerante sui territori di Roma, Bologna e Firenze con l'obiettivo di favorire la socializzazione e l'interscambio tra i territori.

Così come riportato dalla circolare inviata da Felsa Cisl Nazionale alle strutture regionali, il percorso formativo, partendo dalla storia e dalla dimensione valoriale della Felsa all'interno della Cisl, era finalizzato sia allo sviluppo di una dinamica relazionale, che a permettere ai partecipanti di conseguire le competenze necessarie per gestire una struttura territoriale nei suoi aspetti sindacali, contrattuali ed organizzativi.

Purtroppo, con l'avvento della pandemia di Covid 19, che ha investito in modo particolarmente importante il nostro paese, è stato necessario riprogrammare il percorso formativo. Se inizialmente si era immaginato di spostarne l'inizio al mese successivo, con il peggiorare della situazione pandemica si è deciso di effettuare la formazione da remoto in modalità sincrona. Sono stati effettuati quattro moduli da remoto che hanno permesso, grazie alle funzionalità delle piattaforme, di svolgere sia relazioni in plenaria che lavori di gruppo. La formazione, in questo contesto, è stata utile per spezzare

l'isolamento a cui la sicurezza ci obbligava e a ritrovare momenti di socializzazione. Non solo, si è dimostrata utile, oltre che per affrontare i temi previsti dal programma, per tenersi aggiornati sulla normativa emergenziale e sui bonus previsti dal governo a sostegno dei lavoratori. Fortunatamente un quinto modulo è stato possibile effettuarlo in presenza al Centro Studi Cisl. I partecipanti al corso sono stati venticinque, di cui nove donne e sedici uomini.

La nuova programmazione ha visto lo svolgersi del corso in cinque moduli: si è iniziato con il primo modulo nel mese di aprile 2020, a cui è seguito il secondo nel mese di maggio 2020; il terzo modulo e il quarto modulo si sono tenuti entrambi a giugno 2020. Chiude il corso l'ultimo modulo, l'unico dei cinque a essere stato effettuato in presenza, svolto in modalità residenziale di tre giorni presso il Centro Studi Cisl nel mese di ottobre 2020.

Il primo modulo era composto da due unità formative affrontate sui due giorni. Il primo argomento trattato è stato quello della situazione economica e politica attuale per poi affrontare, il secondo giorno, come fosse stata impattata la somministrazione dagli eventi in corso.

Il secondo modulo, composto da tre unità formative, si è aperto approfondendo la bilateralità, con particolare attenzione agli ammortizzatori sociali e alla gestione delle crisi aziendali. Il secondo giorno si è parlato di contrattazione aziendale e si è chiuso il modulo trattando il tema importante della salute e sicurezza.

Il terzo modulo, anch'esso composto da tre unità formative, si è concentrato sui temi della relazione, dei (nuovi) modelli di rappresentanza e del proselitismo.

Si è poi tenuto il quarto modulo, il quale ha previsto dei lavori di gruppo su casi studio della somministrazione e relazioni specifiche sul Ccnl Somministrazione.

Il percorso è stato chiuso dal quinto modulo che prevedeva tre unità formative: la prima relativa alle origini della Felsa Cisl e alla sua storia, la seconda ha approfondito il ruolo della bilateralità nella somministrazione e la terza si è focalizzata sul congresso. Il modulo ha previsto relazioni, confronto con i relatori e dibattito, attività di lettura individuale e di gruppo e attività di socializzazione.

I docenti che hanno arricchito il corso con la loro partecipazione sono stati modificati anch'essi con la nuova organizzazione e quelli definitivi sono stati di provenienza molto variegata: dirigenti Felsa Cisl, dirigenti confederali e di categoria Cisl, docenti universitari, dirigenti degli Enti bilaterali, esperti di Adapt.

2021

Nel 2021, a causa della pandemia di Covid 19, il Corso operatori e Dirigenti Felsa Cisl Nazionale 2021 si è dovuto tenere in modalità di video conferenza in modalità sincrona. Si è svolto in tre diverse giornate del mese di aprile 2021.

Il corso era rivolto a diciotto operatori e dirigenti Felsa Cisl e aveva l'obiettivo di sviluppare le competenze dei dirigenti e degli operatori Sindacali della Felsa Cisl sugli aspetti contrattuali delle politiche attive, superando l'esperienza dello sportello di accompagnamento al lavoro e trovando il naturale sviluppo dell'azione sindacale dove le politiche attive contrattate in occasione di rinnovo del Ccnl, diventano uno strumento di valore volto ad agevolare l'occupabilità.

Il primo venerdì pomeriggio di corso si è aperto con l'intervento del Segretario Generale Felsa Cisl Mattia Pirulli, il quale ha relazionato il passaggio dallo sportello lavoro alle politiche attive contrattuali della somministrazione, spiegandone le ragioni. La parola è poi passata alle Coordinatrici Nazionali delle politiche attive di Umana spa, le quali hanno affrontato il tema del bilancio delle competenze. La seconda giornata di corso si è avviata con la relazione della Segretaria Nazionale Felsa Cisl Francesca Piscione sul Diritto mirato e la Formazione Professionale oltre le 250 ore e l'attuazione delle misure previste da Formatemp. Sono state poi esposte delle esperienze di Diritto Mirato e di progetti territoriali avvenute in Friuli-Venezia Giulia. A seguire, un referente di Randstad Italia ha trattato il tema delle transizioni di carriera. Chiude la giornata formativa la relazione del Segretario Generale Felsa Cisl Friuli-Venezia Giulia Tommaso Billiani sulla contrattazione di secondo livello.

L'ultima giornata si apre con l'intervento del Segretario Nazionale Felsa Cisl Daniel Zanda che tratta il tema delle azioni sindacali e quello della procedura per mancanza di occasioni di lavoro. Sempre sul tema del MOL e della gestione dei contratti a tempo indeterminato, intervengono Anche Alessia Gozzo per Adecco e la Segretaria Generale Felsa Cisl Toscana Silvia Casini. Il percorso si chiude con la consegna virtuale degli attestati di partecipazione.

I docenti che hanno contribuito all'erogazione della formazione sono in parte dirigenti Felsa Cisl e in parte dirigenti delle Agenzie per il Lavoro.

2022

Nel 2022 finalmente si torna alle attività formative in presenza e si parte con il corso di Formazione per Dirigenti e Operatori Felsa 2022. Il corso, organizzato da Felsa Cisl Nazionale in collaborazione con lo IAL, si è strutturato in tre moduli residenziali da tre giornate ciascuno che si sono svolte presso Centro Studi Cisl di Fiesole con le seguenti programmazioni:

- primo modulo nel mese di novembre 2022
- secondo modulo nel mese di dicembre 2022
- terzo modulo nel mese di gennaio 2023

Al corso hanno partecipato, tra dirigenti e operatori, diciannove persone (di cui undici donne e otto uomini).

L'esigenza che ha portato all'organizzazione del corso, così come descritto nella lettera inviata dalla Felsa Cisl Nazionale alle strutture regionali, è stata quella di accompagnare la crescita dei nuovi dirigenti e operatori al fine di rafforzare le strutture. Questo perché, a seguito della stagione congressuale appena conclusa, c'è stato un forte ricambio del gruppo dirigente.

Il primo modulo ha preso avvio con un approfondimento sulla storia e i valori della Felsa Cisl guidato dal Prof. Aldo Carera attraverso una relazione e i lavori di gruppo. Si è proseguito nel pomeriggio a studiare i cambiamenti del mercato del lavoro e il ruolo che il dirigente Felsa Cisl ricopre nel governarli. Il giorno seguente si è esplorato il Ccnl della somministrazione indagando in particolare le tutele presenti per i lavoratori dipendenti delle Agenzie per il Lavoro attraverso la relazione del Segretario Nazionale Daniel Zanda. È l'intervento di Francesco Seghezzi di Adapt, svolta sempre in mattinata, che fornisce ai partecipanti l'analisi del contesto in cui la somministrazione attualmente prolifera. Nel pomeriggio si è affrontato il tema della rappresentanza nel Ccnl e negli accordi della somministrazione attraverso una relazione, diversi contributi e dei lavori di gruppo. Il modulo si chiude con la restituzione dei lavori di gruppo in plenaria e con l'importante argomento della rappresentanza, andando ad approfondire procedure e adempimenti per la nomina delle RSA e l'elezione delle RSU.

Il secondo modulo si apre con la ripresa dei lavori di gruppo al fine di favorire la socializzazione tra i partecipanti e approfondire la contrattazione di secondo livello. Al lavoro collettivo, segue la relazione di Emmanuele Massagli sulla disciplina contrattuale e legislativa in somministrazione e quella di Franco Mario sulla contrattazione di secondo livello e parità di trattamento. Nel pomeriggio si affronta il tema delle collaborazioni coordinate e continuative con la Segretaria Nazionale Felsa Cisl Francesca Piscione e si conclude con l'intervento del Vicepresidente di Ebitemp Luca Barilà sulla bilateralità nel settore della somministrazione. Il giorno seguente si è affrontato il tema della formazione continua, conoscendo gli strumenti proposti dallo IAL e quelli previsti dal Ccnl della Somministrazione. Nel pomeriggio si è ripreso il tema della bilateralità di settore. L'ultima giornata del secondo modulo ha previsto un focus sulla comunicazione: si è partiti dalla strategia utilizzata da Felsa Cisl sui social per poi studiare la comunicazione in pubblico volta al proselitismo.

Il terzo modulo ha preso avvio con un dibattito e un test di autovalutazione dell'apprendimento. È

seguita una relazione sulla previdenza complementare in somministrazione tenuta dal Segretario Nazionale Felsa Cisl Daniel Zanda. Il secondo giorno si sono approfonditi i modelli di rappresentanza del lavoro autonomo grazie all'intervento della Coordinatrice Nazionale di Vivace Silvia Degl'Innocenti. Sono seguiti, durante il resto della giornata, gli interventi dei Segretari regionali Felsa Cisl i quali hanno approfondito i seguenti argomenti: gestione amministrativa delle deleghe sindacali (Giacomo Manni, Felsa Piemonte), aspetti organizzativi dell'attività della Felsa (Silvia Casini, Felsa Cisl Toscana), modalità di articolazione delle strutture territoriali nei suoi aspetti politici e organizzativi (Guido Fratta, Felsa Cisl Lombardia), Analisi SWOT (Rocco Ricciarelli, Felsa Cisl Umbria). Si chiude il modulo e il percorso con l'intervento del Segretario Generale Felsa Cisl Mattia Pirulli sul ruolo del dirigente Felsa Cisl.

I docenti che hanno dato il loro contributo sono esperti esterni (dirigenti di Enti bilaterali, professori universitari, esponenti di Adapt) e interni alla Felsa Cisl.

Nel 2022 si è tenuto anche un corso organizzato da Felsa Cisl e Vivace dal titolo *Piattaforme digitali: un fenomeno da conoscere per rappresentare e contrattare* che si è svolto in modalità residenziale di tre giorni nel mese di settembre presso il Centro Studi Cisl a Fiesole.

Obiettivo della formazione è stato quello di approfondire il tema delle piattaforme digitali nonché rilanciare il proselitismo negli ambiti di rappresentanza del mondo delle collaborazioni e delle partite iva.

Il corso si è aperto con una tavola rotonda dal titolo *I platform workers: non solo rider. I nuovi mestieri nella transizione digitale* coordinata dal Segretario Generale Felsa Cisl Nazionale in cui sono intervenuti la Prof.ssa Ivana Pais (Docente di Sociologia Economica presso l'Università Cattolica Milano), il Prof. Emmanuele Massagli (Presidente di Adapt). Prosegue con un approfondimento sul ruolo della Gestione Separata a confronto con i nuovi mestieri e le nuove esigenze di tutela coordinato dal Segretario Nazionale Daniel Zanda e dalla Segretaria Nazionale Francesca Piscione.

La mattina successiva si apre con l'intervento dell'operatrice Felsa Cisl Nazionale Stefania Pacillo sugli accordi di settore e le esperienze della Felsa e prosegue con l'approfondimento da parte della dott.ssa Stefania Creazzo del Caf Cisl di Vicenza sui regimi fiscali e gli adempimenti di cococo, lavoratori autonomi e collaboratori occasionali. Nel pomeriggio, l'Inas Cisl Nazionale ha trattato l'argomento delle prestazioni assistenziali per collaboratori e lavoratori autonomi e si è, poi, proseguito studiando la normativa giuslavoristica della collaborazione coordinata e continuativa e del lavoro autonomo grazie agli interventi di Giada Benincasa (Assegnista di ricerca presso l'Università di Modena e Reggio Emilia e di Silvia Degl'Innocenti (Vicepresidente Vivace).

Il corso si chiude la mattina successiva con il contributo della presidenza di Vivace ad approfondimento del ruolo strategico e degli strumenti operativi dello sportello del lavoro autonomo di Vivace.

4.6 I corsi per gli Rsa e Rsu Felsa Cisl

La rappresentanza nelle aziende è una sfida per il settore della somministrazione e per la Felsa Cisl, in particolar modo per la temporaneità che a volte caratterizza i lavoratori che la federazione rappresenta. Sfida che, però, negli ultimi anni ha spronato i dirigenti e gli operatori a spendersi maggiormente nel lavoro all'interno delle aziende, costruendo così una crescita importante delle nomine di Rsa ed elezioni di Rsu.

All'interno della contrattazione nazionale attualmente in vigore, è l'articolo 18 – Diritti e Relazioni sindacali a disciplinare la Rappresentanza Sindacale in Azienda e la Rappresentanza sindacale Unitaria.

Guardando indietro, è il Ccnl del 2014 che inizia a lavorare molto sul ruolo della rappresentanza e sul consolidamento del delegato territoriale e del RSA.²⁶⁹ Centinaia gli RSA nominati e gli RSU eletti sul territorio nazionale nel corso degli anni. Felsa Cisl, fin da subito, ha decisamente investito su questo fronte, prevedendo anche formazione d'aula per i propri delegati. Formazione che aveva ed ha sicuramente lo scopo di accrescere le conoscenze e le competenze dei partecipanti di modo che possano avere gli strumenti per il loro agire quotidiano, ma anche quello di costruire un senso di appartenenza alla Felsa e alla Cisl. È, infatti, anche attraverso la formazione che i delegati conoscono l'organizzazione.

Alcuni dei delegati nominati dalla federazione, poi stabilizzati dalle aziende utilizzatrici, sono diventati RSU delle categorie dei lavoratori assunti direttamente dall'azienda o operatori sia per Felsa Cisl che per altre categorie.

La rappresentanza è cresciuta a tal punto che, nel 2023, la Felsa ha scelto di organizzare l'iniziativa *Il delegato cuore della Felsa* interamente dedicata ai delegati. Una due giorni di incontri, formazione, creazione di reti sociali e appartenenza che ha visto la partecipazione di numerosi delegati e delegate. Le volontà di questa iniziativa erano quelle di celebrare l'esperienza dei delegati che si sono messi a

²⁶⁹ Pirulli M., Massagli E. (a cura di), *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018, p. 107 e 108

disposizione e riconoscere il merito e far conoscere l'organizzazione anche attraverso momenti formativi.

Inoltre, sempre nel 2023, hanno preso avvio iniziative a livello regionale che vedono operatori e delegati di categorie diverse partecipare a corsi di formazione e *workshop* insieme.

2014

Nel 2014 Felsa Cisl Nazionale ha organizzato il primo Corso di formazione per Delegati RSU-RSA Felsa Cisl che ha avuto luogo Centro Studi Cisl tra i mesi di giugno e ottobre ed è stato strutturato in quattro moduli per un totale di quaranta ore di formazione effettiva. Ogni modulo prevedeva la residenzialità di due giorni.

I partecipanti sono stati trentacinque provenienti da tutto il territorio nazionale (di cui quattordici donne e ventuno uomini).

Nel corso si sono approfonditi gli argomenti della somministrazione, del lavoro autonomo e del lavoro atipico.

I docenti e gli esperti che hanno lavorato al corso sono di differente provenienza, sia interna che esterna alla Cisl.

2015

L'attività formativa prevista da Felsa Nazionale per il 2015 ha come titolo Corso delegati Firenze e si propone come seconda edizione del corso organizzato l'anno precedente.

Il corso si è svolto presso il Centro Studi Cisl di Fiesole in quattro moduli da due giorni residenziali l'uno spalmati sui mesi tra luglio e novembre.

Hanno partecipato trentacinque delegati Felsa Cisl provenienti da tutto il territorio italiano (di cui dieci femmine e venticinque maschi).

L'obiettivo della formazione era quello di trasmettere conoscenze rispetto al settore della somministrazione di lavoro, far acquisire competenze di interpretazione del cambiamento del mercato del lavoro, in particolar modo in relazione alla somministrazione lavoro.

Nel primo modulo dedicato all'evoluzione del lavoro in Somministrazione si è studiata la storia della Cisl, si sono effettuate letture sull'evoluzione della somministrazione lavoro e si sono analizzati dei casi aziendali.

Il secondo modulo, incentrato sul welfare e la bilateralità, ha visto come argomenti principali quelli dell'evoluzione della bilateralità di settore e la formazione per i dirigenti sindacali.

Nel terzo modulo, parlando di rappresentanza sindacale, si è riflettuto sul ruolo del delegato, sul suo significato e sulle sue possibilità d'azione. Si è anche analizzata l'evoluzione della rappresentanza dei lavoratori atipici.

Infine, nel quarto e ultimo modulo, si è dedicata attenzione alla Cisl, alla sua (ri)organizzazione e ai progetti di proselitismo.

Le modalità didattiche che si sono utilizzate per lo svolgimento del corso sono molteplici e propedeutiche l'una all'altra. Si è utilizzata la tradizionale relazione (a volte accompagnata da supporti audiovisivi) con dibattito e confronto con il relatore, ma non sono mancati i lavori di gruppo, i giochi per favorire la socializzazione e lo studio di casi reali. Anche durante le relazioni, si è cercato di coinvolgere i partecipanti impostandole con un metodo esperienziale e induttivo.

I materiali didattici forniti ai partecipanti, utili per approfondire maggiormente gli argomenti e per guidare gli esercizi collettivi, sono stati estratti di testi accademici, slide, dispense e schede per gli esercizi.

I docenti che hanno dato il loro contributo alla realizzazione del corso sono in parte esperti interni alla Felsa Cisl o alla Cisl e in parte provenienti da contesti esterni, come enti bilaterali e università.

Al termine di ogni modulo, si è proceduto a somministrare ai partecipanti un questionario di gradimento. La scheda di verifica a fine di ogni modulo è composta da qualche domanda di cui alcune chiuse con indice di gradimento da 1 a 7 e altre aperte. Questo strumento è utile ai discenti per riflettere su quanto vissuto e agli organizzatori per avere un feedback sull'attività svolta.

Come si evince dall'analisi delle schede, il corso sembra essere stato molto apprezzato dai partecipanti che hanno dato mediamente voti alti sui contenuti e la loro utilità, sia sul clima e sulla loro partecipazione attiva. Tra gli assi di progresso, troviamo la richiesta di maggior tempo a disposizione per approfondire gli argomenti. Tale richiesta è certamente sinonimo di interesse e voglia di accrescere maggiormente le proprie conoscenze e competenze.

2022-2023

Tra il 2022 e il 2023 sono stati organizzati dei corsi per gli RSA e le RSU Felsa Cisl. La particolarità è che, vista la crescita della rappresentanza nella somministrazione a livello nazionale, i corsi sono stati svolti a livello regionale. Infatti, la nomina di numerose RSA e l'elezione di un numero significativo di RSU, ha imposto una riflessione su come accompagnare la crescita dei delegati, per permettergli di esercitare il proprio ruolo in maniera più consapevole, disponendo al contempo degli strumenti utili di lavoro. Ben tredici regioni hanno avviato questi percorsi, personalizzando l'esigenza formativa rispetto a quanto proposto dal catalogo IAL, ente che ha organizzato la formazione assieme a Felsa Cisl.

Il Catalogo IAL dei percorsi formativi per i delegati territoriali Felsa Cisl offre tre percorsi tematici a scelta, organizzati in modalità residenziale di durata di circa 32 ore di aula ciascuno, attinenti alle seguenti aree:

- Rappresentanza
- Contrattazione
- Politiche strategiche

I contenuti possono essere sviluppati in unità didattiche di durata variabile (4 - 8 ore) con un conseguente impegno di quattro-cinque giornate di lavoro. Utilizzando un'apposita scheda, le strutture Felsa Cisl hanno potuto segnalare le adesioni personalizzando l'esperienza formativa. In totale hanno aderito settantasette delegati sparsi in tredici regioni.

Il modulo della rappresentanza ha lo scopo di fornire ai partecipanti le competenze necessarie alla contrattazione e all'esercizio della rappresentanza intesa come condizione di legittimazione dell'agire sindacale e cifra dell'identità associativa Cisl. Gli argomenti previsti per questo modulo sono: Dallo Statuto della CISL al pensiero della Felsa: l'origine di una azione sindacale; Il modello organizzativo e i servizi CISL e Felsa per la persona; Il delegato Felsa tra consapevolezza ed esercizio del ruolo: strumenti per fare bene e comunicarlo in modo efficace; Il Ccnl della somministrazione; Il Diritto Mirato e la Procedura per Mancanza di Occasioni di Lavoro: le politiche attive come azione contrattuale e occasione di proselitismo; La retribuzione e la busta paga.

Il modulo sulla contrattazione ha la finalità di fornire capacità di analisi dei contesti in cui si opera, di governo degli strumenti e dei dispositivi di intervento sindacale. Gli argomenti che affronta sono: il Ccnl della somministrazione; Il Diritto Mirato e la Procedura per Mancanza di Occasioni di Lavoro: le politiche attive come azione contrattuale e occasione di proselitismo; Il ruolo della bilateralità: sostegno, tutele e agevolazioni; Le prestazioni di Fon.Te, Ebitemp e Formatemp e il ruolo del fondo di solidarietà;

Salute e Sicurezza; Il delegato Felsa tra consapevolezza ed esercizio del ruolo: strumenti per fare bene e comunicarlo in modo efficace.

Il modulo sulle politiche strategiche mira a generare un giudizio politico che, tenendo conto delle trasformazioni del mercato del lavoro, dell'economia e della società, permetta al delegato di agire efficacemente sulle dinamiche che ogni giorno è chiamato a gestire. Gli argomenti che tratta sono: mercato del lavoro, tra flessibilità e precarietà: una analisi delle forme contrattuali; Il Ccnl della somministrazione; Il ruolo della bilateralità: sostegno, tutele e agevolazioni. Le prestazioni di Fon.Te, Ebitemp e Formatemp e il ruolo del fondo di solidarietà; Salute e sicurezza; Il delegato Felsa tra consapevolezza ed esercizio del ruolo: strumenti per fare bene e comunicarlo in modo efficace.

4.7 *Intervista a Mattia Pirulli e Daniel Zanda*²⁷⁰

Come descriveresti la formazione della Felsa Cisl?

Mattia Pirulli: Fin dalle sue origini la Felsa ha riconosciuto un ruolo centrale alla formazione, se dovessi usare un aggettivo direi che essa per noi è sempre stata vitale e questo per tre ragioni. La prima è strettamente legato ai contesti in cui ci troviamo ad operare. Si tratta infatti di contesti soggetti a forti novità ed innovazioni, generati non solo dalla contrattazione e dalla normale evoluzione del settore, ma anche dagli interventi normativi che ne modificano o addirittura cambiano la natura. Pensiamo solo che dall'introduzione del pacchetto Treu ad oggi ci sono state circa cinque riforme del Lavoro, alle quali si aggiungono ogni anno degli interventi al Mercato del Lavoro. Esiste poi una seconda ragione, legata alla particolarità della nostra azione sindacale, in cui, soprattutto in una fase iniziale, chi operava nel territorio si trovava ad agire da solo, mentre i momenti di formazione offrono la possibilità di creare relazioni con i colleghi. In questo modo non solo si accrescono le proprie conoscenze mediante un interscambio di esperienze, ma si rafforza in maniera evidente la consapevolezza di appartenenza alla Cisl e alla Felsa. Infine, la formazione ha permesso di creare momenti di condivisione di visione tra la struttura Nazionale e le strutture Territoriale, condivisione che non è mai stata unilaterale e che non ha mai voluto sostituirsi agli organismi della federazione ma aggiungersi ad essi.

²⁷⁰ Mattia Pirulli già Segretario generale della Felsa Cisl e attualmente segretario Cisl confederale; Daniel Zanda è attualmente Segretario Generale della Felsa Cisl.

Quale ruolo ha la formazione degli operatori e dei dirigenti nell'organizzazione?

Daniel Zanda: La formazione ha il compito di arricchire di contenuti tecnici e politici il nostro lavoro quotidiano. È importante essere competenti e preparati per dare risposte puntuali ai bisogni che incontriamo; allo stesso tempo occorre sviluppare una capacità di lettura e analisi dei complessi fenomeni sociali, per fare in modo che l'elaborazione di una posizione politica non sia una mera riproposizione degli assunti del passato, ma possa, pur partendo sempre da una chiara origine culturale, rigenerarsi continuamente. La formazione esprime anche una ulteriore dimensione: essendo le nostre strutture regionali e le nostre articolazioni territoriali composte da un numero limitato di persone, la formazione diventa anche occasione di contaminazione e reciproco scambio di esperienze, in un perimetro associativo che fa da collante e che sviluppa anche la curiosità di conoscere, di imparare ad imparare, dimensione oggi un po' censurata dall'idea di organizzazioni piatte ma anche un po' spremute dal quotidiano. La formazione dei propri quadri è un modo per rispondere anche alla complessità organizzativa, come si configura oggi la nostra esperienza sindacale

Quali sono stati i momenti, durante l'evoluzione della rappresentanza del lavoro atipico, in cui la formazione ha giocato un ruolo determinante?

Mattia Pirulli: La formazione ci ha aiutato negli anni a costruire un percorso sindacale che prendesse atto di tutti gli strumenti contrattuali. Mi vengono in mente in questo senso soprattutto due cambiamenti nel settore della somministrazione che hanno rappresentato due snodi a mio avviso fondamentali, il primo è stata l'introduzione degli sportelli della bilateralità e il secondo il rafforzamento della rappresentanza a livello aziendale attraverso prima le RSA e poi la recente esperienza delle RSU. Per la gestione di questi strumenti la formazione è fondamentale non solo per delle necessarie conoscenze tecniche e formali, pure importanti, ma soprattutto per inserirli all'interno di un modello sindacale che sapesse costruire una connessione tra i diversi strumenti contrattuali a disposizione. Si pensi agli sportelli della bilateralità, l'operatore formato deve saper riconoscere che chi si reca allo sportello per fare una pratica, non è solo un utente a cui offrire un servizio, ma un lavoratore che si può coinvolgere in un percorso sindacale attivo. Alla conoscenza tecnica indispensabile per offrire il servizio, permettendo al lavoratore di accedere alla prestazione della bilateralità, si devono allora saper legare delle azioni che diano vita al coinvolgimento del lavoratore nel sindacato e magari alla costruzione di una rappresentanza. Lo stesso si può dire per i delegati sindacali, non occorre solo conoscere come tecnicamente avviene una nomina o un'elezione, ma inserire la costituzione di un delegato all'interno

di un percorso sindacale che vada nella direzione della piena tutela dei lavoratori e ad un pieno coinvolgimento alla vita associativa del lavoratore.

Si è visto che spesso si sono organizzate attività formative con struttura residenziale: qual è lo scopo?

Mattia Pirulli: Per rispondere a questa domanda riprendo quanto detto prima, per noi la residenzialità ha sempre avuto come primo scopo quello di creare la possibilità di uno scambio di esperienze tra operatori e dirigenti che spesso sul proprio territorio erano da soli e senza altre esperienze da cui mutuare. Aggiungerei però un altro fattore, spesso come Felsa abbiamo infatti inserito giovani che in poco tempo hanno ricoperto ruoli di responsabilità. La formazione residenziale ha avuto allora lo scopo di incontrare e accompagnare questi giovani, per questa ragione alla formazione partecipa sempre almeno un Segretario Nazionale, che possa conoscere operatori e dirigenti e accompagnare anche nei momenti di formazione la crescita e la relazione delle persone. Grazie alla residenzialità la formazione è diventata non solo l'occasione di ampliare le necessarie conoscenze e competenze legate ai fattori contrattuali, normativi e di contesto economico, ma anche di aiutare lo sviluppo della capacità relazionale dei partecipanti, in tutte le sue sfaccettature. Con altre parole potremmo parlare della residenzialità come l'occasione per implementare tutte le soft skills necessarie alla costruzione e alla gestione delle relazioni, che sono vitali per il nostro lavoro.

Quali modalità formative vengono maggiormente utilizzate e perché?

Daniel Zanda: Per ragioni di costi e a seguito dell'esperienza realizzata per "costrizione" durante la pandemia, utilizziamo la forma online per i momenti di aggiornamento e di approfondimento specifici, cosiddetta mordi e fuggi, collegamenti limitati nel tempo e su argomenti specifici, in orari e situazioni in cui ciascuno possa collegarsi anche con dispositivi non fissi da ufficio, come gli smartphone, anche se comunque in condizioni di sicurezza e di garanzia circa i livelli di attenzione e partecipazione.

Ma la forma di presenza fisica è quella da privilegiare, ha certamente dei costi importanti ma è indubbio che la socializzazione e la prossemica in un'aula risultano decisive per l'apprendimento comune, per la necessaria concentrazione da dedicare a materie e discipline inedite e complesse, per le esercitazioni pratiche e di simulazioni in gruppo, per le discussioni assembleari e plenarie.

Vi è una questione, oserei dire di frontiera, su cui riflettere e valutare: ovvero se in futuro si possano sperimentare forme di formazione sindacale congiunta tra operatori sindacali e il management delle

agenzie di somministrazione, per sperimentare contenuti e linguaggi comuni, per attenuare differenze e difficoltà interpretative del Ccnl, per diffondere la cultura contrattuale e un certo modo di intendere le relazioni sindacali tra le parti sociali del settore.

Insomma, la formazione tendenzialmente continua e permanente, rappresenta una delle leve organizzative privilegiate per la crescita delle organizzazioni e delle persone che in esse vi operano, accanto ad altri strumenti gestionali materiali e immateriali

Nell'allegato vediamo come sia variegata la provenienza dei docenti: come mai è stata fatta questa scelta? Con quali enti si è collaborato in modo più costante?

Mattia Pirulli: I momenti di formazione sono sempre stati pensati come momento di approfondimento ma anche come occasione per incontrare e conoscere nuove realtà, sia accademiche che del mondo del lavoro datoriale in cui operiamo. Questo ha permesso di arricchire il confronto potendo dialogare con accademici di diversa provenienza, con i quali l'unico fattore comune richiesto era un approccio al mondo del lavoro che rappresentiamo in una logica non oppositiva ma propositiva, in linea con lo spirito che da sempre caratterizza la Cisl. Allo stesso modo su alcuni temi contrattuali abbiamo voluto spesso coinvolgere anche realtà del mondo datoriale partendo da una logica di reale confronto e non di contrasto. Inoltre, abbiamo spesso coinvolto anche enti formativi o di ricerca. In particolare, penso agli esperti e ricercatori dell'associazione Adapt, coinvolti in ambiti e con modalità variegate. Si tratta infatti di una realtà che nella sua ricerca ha da sempre approfondito il mondo della somministrazione delle collaborazioni e non da ultimo delle partite iva. Inoltre, nella fase di progettazione sicuramente è stato strategico il contributo di esperti della formazione come, ad esempio, l'allora direttore di BiblioLavoro Fiorenzo Colombo, e soprattutto negli ultimi anni, la realtà dello Ial, la quale ci ha permesso anche di confrontarci in maniera ancora più strutturata e capillare con il ruolo della formazione.

La rappresentanza sindacale della somministrazione nelle aziende sta crescendo: quale formazione per fornire gli strumenti necessari ai delegati?

Daniel Zanda: In occasione della I° festa del delegato Felsa Cisl svolta a metà del 2023, abbiamo somministrato un questionario ai nostri delegati, chiedendogli cosa la Federazione può fare per sostenere la loro attività e il loro ruolo di rappresentanti. Abbiamo riscontrato come sia viva nei nostri delegati la richiesta di un maggiore protagonismo, ovvero la voglia di mettersi in gioco necessitando al contempo degli strumenti per rispondere alle domande e ai bisogni dei loro colleghi. Pertanto, stiamo puntando ad

offrire una maggiore competenza (per esempio, per quanto riguarda l'assistenza alle prestazioni della bilateralità e la lettura e controllo delle buste paga), così da qualificare e valorizzare ulteriormente la prossimità dei nostri servizi. Allo stesso tempo occorre rafforzare gli elementi identitari e di appartenenza, per essere pronti all'importante sfida delle elezioni RSU. Non dobbiamo mai dimenticarci che queste persone sono gli "eroi" del sindacato: donne e uomini che volontariamente decidono di mettersi al servizio pur avendo un contratto temporaneo, per migliorare la condizione lavorativa propria e quella dei loro colleghi. Spesso sono persone che incontrano per la prima volta il sindacato tramite la Felsa e pertanto non hanno precedenti esperienze sindacali e collettive. È importante accompagnarli in questo percorso di conoscenza, in un costante dialogo e confronto, ribadendo al contempo il forte ancoraggio alla cultura cislina di un sindacato pluralista, riformatore, partecipativo e contrattualista.

Come la formazione non formale si lega a quella on the job/informale?

Daniel Zanda: È innegabile che l'adeguatezza degli interventi formativi debba avere un riscontro concreto con la capacità di "mettere a terra" le competenze e conoscenze acquisite. Questo aspetto è ancor più vero se parliamo del "mestiere del fare sindacato". Il nostro è appunto un mestiere, oserei dire che un sindacalista è un po' un artigiano del sociale: il lavoro non è mai ripetitivo, la responsabilità di assumersi il peso di certe scelte, la capacità di organizzare i lavoratori e di trovare delle soluzioni concrete, l'ottenere e mantenere nel tempo la fiducia dei lavoratori sono esperienze che si vivono sul campo e si fanno proprie solo sperimentandole, vivendole nelle circostanze che la realtà ci sottopone. Non esiste un manuale di istruzioni per l'uso! Allo stesso tempo è evidente che per trasmettere queste conoscenze occorre la disponibilità di veri e propri maestri: persone che offrono la disponibilità a fare crescere giovani sindacalisti, li accompagnano nei loro percorsi sindacali, favoriscano l'esercizio di una responsabilità diffusa, avendo la libertà di correggere e valorizzare i passi che vengono compiuti. Questa dimensione per la Felsa è sempre stata fondamentale, proprio per la nostra predisposizione ad accogliere giovani operatori e dirigenti sindacali.

Quale futuro per la formazione in Felsa Cisl? Su cosa si punterà?

Daniel Zanda: Il sindacato, e pertanto nemmeno la Cisl, è esente dall'interrogarsi sui cambiamenti che avvengono all'interno della società e nel mondo del lavoro. Sempre più persone cambiano lavoro, non solo per soddisfare legittime aspirazioni, ad esempio di natura economica, di status sociale, di conciliazione, professionale; inoltre, gli stessi fattori possono mutare nel tempo, oltre ad essere

diversificati in relazione alla condizione di partenza del singolo individuo. Ma anche le offerte di lavoro sono sempre meno standardizzate, più personalizzate, con un incremento della mobilità professionale stessa da parte delle persone nel corso del tempo. Anche noi siamo totalmente immersi in questo contesto. Pertanto, oltre all'intelligenza necessaria nell'individuare e selezionare le persone più adeguate e fortemente motivate, che possano intraprendere percorsi da operatori e dirigenti sindacali, occorre poi intraprendere decisioni e meccanismi organizzativi funzionali a non disperdere questo patrimonio. Pertanto la motivazione, la gestione dello stress e la prevenzione di alcuni fenomeni patologici, come ad esempio le diverse forme di burnout, la propria percezione di essere competenti e adeguati alle attività e responsabilità a cui si viene assegnati, le proprie aspettative di crescita personale e professionale e, non da ultimo, la consapevolezza di appartenere ad un'organizzazione che rispecchia le proprie basi valoriali e accoglie la pluralità delle posizioni, sono fattori non eludibili in una organizzazione moderna. La formazione gioca pertanto un ruolo fondamentale, primariamente per acquisire competenze tecniche e specifiche, delle quali i nostri iscritti sono sempre più esigenti. Infatti, non è più sufficiente offrire le risposte appropriate, occorre essere i primi a fornirle, in tempo reale oltre che complete e pertinenti; inoltre occorre sviluppare sempre più competenze relazionali, di gestione del tempo e di capacità di leggere i fenomeni complessi. La formazione sarà quindi sempre più decisiva, non solo per qualificare l'attività sindacale verso i propri associati, ma come costruzione di valore condiviso per gli stessi sindacalisti, indispensabile per concepire la nostra azione non solo come una mera prestazione, ma una missione carica di umanità.

Riflessioni conclusive

Il lavoro ha esplorato diversi aspetti: dai cambiamenti del mercato del lavoro alla conseguente necessità di una rappresentanza nuova, dalla messa a fuoco del profilo professionale del sindacalista ai percorsi formativi di cui necessita per essere efficace nella sua attività.

Il primo capitolo vede in particolare un focus su quanto accaduto a livello giuridico (e non solo) nel mercato del lavoro italiano. Si sono ripercorse le legislazioni dal 1997 in poi, ponendo attenzione a quelli che sono stati gli interventi che hanno portato all'avvento dei c.d. nuovi lavori: somministrazione, collaborazioni e lavoro autonomo. Sulla base di questi, si è approfondita la risposta sindacale, soprattutto della Cisl, in termini di rappresentanza e assistenza ai lavoratori. La storia che porta alla nascita della Felsa Cisl è radicata proprio nel profondo cambiamento del mercato del lavoro che avviene a partire dalla legge 196 del 1997 che, di fatto, recependo diverse normative europee, realizzò la prima regolamentazione delle forme di lavoro non standard che già esistevano, in palese violazione della legge. La Cisl, ancora una volta esprimendo il suo personalismo politico, comprese fin da subito che era finita l'epoca della linearità novecentesca e una nuova stagione stava iniziando: per questo non si accontentò di posizioni di mero contrasto, sicuramente dannose per le lavoratrici e i lavoratori già nel turbinio del cambiamento, ma contrattò con il legislatore soluzioni nuove, che furono ancora più dettagliate nella legge Biagi del 2003.²⁷¹

Nel secondo capitolo si è cercato di delineare il profilo professionale del sindacalista. Da quanto scritto, emerge che il sindacalista politico può essere un lavoratore assunto direttamente dall'organizzazione sindacale; oppure, come avviene nella maggior parte dei casi, è un membro eletto in un organismo sindacale che viene chiamato ad operare a tempo pieno nell'organizzazione e si distacca per la durata del suo mandato dall'azienda di cui è dipendente mediante un'aspettativa (la quale può essere retribuita o non retribuita dall'azienda). Provando a considerarlo come un mestiere, pur senza tralasciare l'aspetto vocazionale sottolineato da molti operatori degli studi presi in considerazione, emerge altresì che quella del sindacalista è una figura eclettica: moltissimi sono i suoi compiti e i suoi agiti. Egli ha lo scopo principale di promuovere e tutelare gli interessi (economici e normativi) dei suoi associati e per farlo efficacemente diverse sono le attività necessarie. Per cui si muove rapidamente dal piano della contrattazione e delle politiche dell'organizzazione, a quello della divulgazione informativa (con diversi mezzi, che siano social, volantini, convegni ecc.), per poi passare all'organizzazione di campagne di proselitismo e manifestazioni, al curare i rapporti con le istituzioni e altri enti. Il sindacalista appare come un dirigente sociale che si deve ben inserire sul territorio dedicandosi al mondo del lavoro. Fondamentali le conoscenze sul piano contrattuale, sulla legislazione e sulle istituzioni, sulla gestione delle risorse umane e dell'impresa, e quelle economiche. Fortemente sottolineati sono gli aspetti relazionali e di accompagnamento che coinvolgono chi opera nel sindacato.

²⁷¹ Luigi Sbarra in Guerra A. (a cura di), *Costruire una rappresentanza nuova. I percorsi formativi della Felsa Cisl (1998- 2023)*, Edizioni Lavoro, 2024

Si è cercato di dare una razionalizzazione delle mansioni, dei processi, delle competenze e delle capacità (e non solo) tramite la ricerca Istat-Isfol, che riporta, suddividendo per tipologia, elenchi dettagliati. Dall'analisi di questo materiale si conferma la complessità di questa figura professionale, che potrebbe apparire simile al dirigente aziendale per certi aspetti, ma si differenzia per le peculiarità valoriali. Infatti, non di poco conto risulta essere l'aspetto etico che ogni sindacato confederale (qui si è riportato quello della Cisl) imprime sui suoi operatori, che si riconoscono appartenenti all'organizzazione anche in funzione di quello.

Riflettendo sul sindacato delle origini e comparandolo a quello odierno alla luce dei diversi cambiamenti che sono intervenuti nel mondo del lavoro e nella società si notano certamente delle differenze che quindi danno modo di pensare a un'evoluzione del ruolo per allinearsi ai nuovi contesti.

Le esperienze condotte negli ultimi anni hanno messo in luce come il “mestiere” del sindacalista non sia solo il frutto di capacità generali che consentono di affrontare qualunque problema in ogni posizione e circostanza, ma sia l'esito di un processo progressivo di acquisizione di competenze, sia di carattere politico-culturale, sia di carattere professionalmente specifico. Tale processo è fortemente legato a saperi conquistati sul campo, attraverso l'esperienza quotidiana, ma è fatto di conoscenze e abilità che possono essere consolidate da interventi formativi specifici. La competenza del sindacalista è costituita da un sapere legato a un processo più ampio di azione organizzativa. Il lavoro individuale si lega all'elaborazione, al confronto, all'attuazione di strategie definite in forma estesa nelle sedi politiche proprie e declinate rispetto a diversi contesti. Da ciò consegue l'insieme delle azioni pianificate sulla base di obiettivi generali e progettate in relazione con le forme possibili di intervento, salvaguardando il legame tra azioni organizzative e attività concrete. Le competenze, sociali e professionali, possedute da quadri e dirigenti sindacali sono l'esito di percorsi differenziati da persona a persona e comunque connesse a processi di apprendimento che si realizzano in sedi diverse, dall'elaborazione alla contrattazione, dal confronto al conflitto, dalla negoziazione alla stipula di accordi. Risorse cognitive di varia natura rendono possibili processi complessi di analisi, di sintesi, di giudizio attraverso i quali si definisce e si qualifica la competenza del sindacalista. Tale competenza non è definita né definibile in astratto poiché fortemente legata alle situazioni operative e alle realtà che le caratterizzano. In questo, essa si può dire “situata”, inserita in un contesto nel quale interagisce un grande numero di variabili che ne determinano la configurazione.

Serve dunque riflettere e domandarsi in che termini il sindacalista che è stato possa continuare ad essere e in che termini invece debba essere altro. A avviso di chi scrive, il nuovo sindacalista dovrà essere una figura capace di avere più caratteristiche e di saper leggere il contesto sempre mutevole in cui opera, avendo i piedi nella tradizione, le braccia nel presente e la testa nel domani e nelle sue sfide.

Il terzo capitolo è servito a focalizzare il tema dell'educazione adulta, di modo da fornire anche al lettore digiuno di tali argomenti una base teorica di riferimento. Le teorie analizzate danno modo di comprendere come anche le necessità degli adulti all'apprendimento sia cambiata e quindi come sia stato necessario, per la pedagogia,

elaborare nuove forme di formazione più efficaci al contesto mutevole in cui ci si trova. Lo scenario della mobilità strutturale cambia nel profondo il concetto di competenze e di specializzazione, perché nell'idea della mobilità c'è un forte elemento di orizzontalità che orienta in direzione di saperi sempre più trasversali e sempre più riutilizzabili in contesti diversi da quelli di partenza. In questo quadro si sviluppano le cosiddette “economie di apprendimento e di rete” che contribuiscono a creare nuove forme di divisione del lavoro: divisione cognitiva e divisione spaziale del lavoro che si sommano, e in alcuni casi si sostituiscono, alla classica divisione smithiana del lavoro, tipica della produzione fordista- industriale. Per ciò, promuovere una trasformazione culturale capace di cambiare la concezione del lavoro è, quindi, un processo che non può essere imposto ma deve essere stimolato nei lavoratori, attraverso un approccio maieutico, in cui siano i lavoratori stessi a trovare le ragioni di una concezione positiva del lavoro, auto-realizzante e in grado di colmare la linea di faglia che separa lavoro e vita privata, interessi personali e interessi professionali, consentendo così di comprendere il lavoro che esiste e che si può creare e non quello utopico e perfetto che, giocoforza, non esisterà più.

La formazione a una nuova visione del lavoro e l'orientamento costituiscono, quindi, la strada privilegiata per ricostruire, in un'ottica bilaterale, condizioni di “produzione di ricchezza” tali da poterne rinegoziare la redistribuzione e da ripristinare condizioni negoziali correlate e non antitetiche con il rilancio dell'azienda. Il cambiamento di scenario è un problema che coinvolge direttamente le persone e le organizzazioni, quali che siano natura e finalità. Il cambiamento è un salto logico che produce linee di demarcazione tra il prima e il dopo restringendo, a volte anche drammaticamente, l'efficacia di approcci, modelli e stili di comportamento condivisi e metabolizzati. La formazione, intesa come esperienza capace di modificare le zone di *comfort* e aprire al nuovo, costituisce oggi un elemento strategico per riallineare persone e organizzazioni ai ritmi, ai tempi e alle sortite del cambiamento. Oggi il focus va quindi spostato sulle esigenze di chi si deve formare e quindi sull'apprendimento, cioè sul risultato del processo formativo. L'apprendimento nel mondo organizzativo dovrebbe, quindi, produrre cambiamenti su due distinti e paralleli versanti: quello del miglioramento della qualità del lavoro e della vita del componente e quello della crescita dell'organizzazione. In quest'ottica l'apprendimento si caratterizza, quindi, nel senso di una maieutica bidirezionale, in quanto il docente stimola i formandi a trovare dentro di loro risposte, così come il discente, con il suo *feedback*, stimola nel docente un momento di riflessione su se stesso, sul suo lavoro, sulla dinamica “sinallagmatica” della relazione, cioè in una relazione caratterizzata da un nesso di reciprocità.²⁷²

Per poter essere efficace, il percorso formativo deve essere *problem based*; orientato anche quando si parla di teoria, alla soluzione dei problemi reali e comprensibili. Il percorso non può essere caratterizzato dall'idea di trovare comunque qualcosa di utile a prescindere, ma deve essere guidato dalla

²⁷² Mustica S., “Formapprendimento”: una proposta di formazione sindacale, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale ottobre 2011

consapevolezza di lavorare nel presente in risposta a un'esigenza avvertita. Deve essere caratterizzato da un'azione che rende protagonista il discente che trova nella sua esperienza stimoli, conferme ed energie per affrontare e conquistare nuove consapevolezze, conoscenze, competenze. La formazione, anche quella apparentemente più tecnica, deve proporsi come un miglioramento e, quindi, modificando positivamente la persona, acquisire un valore trasversale che sia spendibile sia nel lavoro sia nella sfera personale. Ogni percorso deve coinvolgere, incuriosire, impegnare, stimolare, divertire i discenti, la loro partecipazione emozionale non deve costituire una piacevole eccezione, ma lo standard qualitativo essenziale. Non esistono metodi e strumenti didattici in assoluto migliori di altri, è necessario fare le scelte caso per caso, con un'ottica di flessibilità che generi *mix* di vari strumenti e metodologie adatti in quel contesto e in quel momento. Queste innovazioni in campo pedagogico hanno coinvolto anche la formazione sindacale che, come si è visto, ha tentato di proporre corsi sempre più efficaci alla trasmissione delle conoscenze e competenze utili alle rappresentanze e alle relazioni industriali, pur tenendo conto della realtà che vede la formazione dei sindacalisti sul campo sulla base delle esperienze che si trovano a maturare.

Si è analizzato lo stato dell'arte della formazione sindacale dei due sindacati confederali più rappresentativi in Italia e si è dato ampio spazio alla formazione cislina. Il sindacato nuovo, infatti, nasce con una forte propensione formativa e, inoltre, è il protagonista della presente ricerca. Si è visto come la formazione al ruolo ha aiutato e sostenuto il dirigente sindacale Cisl, sia nei luoghi di lavoro che rispetto alle controparti aziendali ed istituzionali, nel costruirsi e consolidare una gerarchia di valori coerenti con quelli dell'Organizzazione (formazione ad un orientamento valoriale). Al di là di tale finalità, che non è stata la sola perseguita, nella formazione Cisl ha avuto un'importanza crescente lo sviluppo delle capacità sociali, necessarie al sindacalista nell'esercizio del suo mestiere. Da ciò l'interesse a sviluppare competenze relazionali, relative al saper comunicare efficacemente, sapere ascoltare, proporre e fornire stimoli, prendersi cura di qualcuno e di qualcosa valorizzando il rapporto fra le persone, saper creare un buon clima, nella convinzione che lavorare meglio ed in buone condizioni conferisce dignità al lavoro; saper convincere gli interlocutori e sapere argomentare le scelte dell'organizzazione per ampliare il consenso. In poche parole, accanto alle competenze 'tecniche', specifiche per i diversi ruoli di rappresentanza, è stata oggetto di intervento formativo la consapevolezza di sé, delle implicazioni che sul sé ha per il sindacalista il rapporto di fiducia, il conferimento del consenso e l'attribuzione della delega da parte di altri che si sentono e sono rappresentati. Non va trascurato il fatto che, soprattutto sui luoghi di lavoro, il sindacalista è spesso esposto a proteste, contestazioni, richieste di parere ed aiuto da parte dei suoi iscritti/rappresentati (o anche solo simpatizzanti) e spesso è chiamato a dire cosa è giusto e cosa no, in virtù di una *leadership* che gli viene riconosciuta e che va oltre il fondamento della competenza. Per questo, l'apprendimento e lo sviluppo

del saper essere spesso è altrettanto importante dell'acquisizione di informazioni e conoscenze che costituiscono il sapere specifico, di natura tecnica, del ruolo organizzativo.

L'idea di fondo della Cisl, dunque, è sempre stata quella che un dirigente sindacale ben formato possa essere una presenza autorevole e consolidata, radicata nel proprio contesto lavorativo e in grado di rappresentare l'autorità del lavoro di fronte alle controparti, nonché capace di investire in fiducia e di contrattare.²⁷³

Tutto quanto scritto prima, ci ha consentito di giungere al capitolo quarto con le premesse necessarie per affrontare nel dettaglio la formazione erogata ai sindacalisti della Felsa Cisl. Nell'ultimo capitolo, infatti, si è ripercorsa la storia della rappresentanza del lavoro somministrato, autonomo e atipico narrando i percorsi formativi che ne hanno determinato la nascita e la crescita. Come si è potuto evidenziare nelle pagine precedenti, la formazione ha avuto un ruolo determinante sia agli esordi che in seguito. Se inizialmente è stata fondamentale per costruire il senso di appartenenza, la figura dell'operatore Alai e le sue competenze specifiche, in seguito si è resa utile per veicolare le novità introdotte via via da legge e contrattazione. Non di meno importante la funzionalità innovativa attribuita dalla categoria alla formazione, la quale ha anche avuto un ruolo nella costruzione di sistemi di rete e collaborazione tra i diversi soggetti interni alla Cisl (altre categorie, servizi, strutture territoriali) ed esterni alla Cisl (Agenzie per il Lavoro, altre sigle sindacali).

In ogni periodo si sono individuate caratteristiche specifiche che hanno distinto i corsi di formazione gli uni dagli altri. Sulla costruzione dei piani formativi ha inciso fortemente il contesto, l'esperienza, le esigenze formative da soddisfare. Ciò che accomuna tutti i periodi, però, è una tendenza alla struttura residenziale dei corsi e la diversa provenienza dei docenti, molti dei quali provengono da contesti esterni alla Cisl, denotando un'apertura dell'organizzazione ad evitare l'auto referenzialità.

In prima battuta, tra gli anni 1998 e 2000, si rinviene principalmente la scelta politica della Cisl di investire sulla formazione dei sindacalisti della nuova rappresentanza come dispositivo indispensabile per costruire l'associazione stessa. A contraddistinguere questi primi corsi, la necessità di provare a immaginare chi dovesse essere l'operatore Alai e quali dovessero essere le sue conoscenze e competenze.

Negli anni successivi, i corsi di formazione per i dirigenti e operatori attivi sulla nuova rappresentanza sono organizzati da Alai a livello nazionale. L'esperienza dei primi anni ha fatto sì che fosse più chiaro il bisogno formativo dell'operatore e i corsi risultano via via più mirati alla costruzione delle competenze rilevate necessarie per l'operatore Alai. Dal 2006, la formazione inizia a essere caratterizzata anche da un crescente focus sulla bilateralità di settore, la quale stava crescendo e si stava affermando. Gli appuntamenti di formazione rimangono

²⁷³ Pettinato L., Albanese C., *La formazione Cisl e il Centro Regionale Studi "Attilio Grimaldi" in Sicilia: formazione sindacale e ricerca mirata dagli anni Ottanta ad oggi*, Progetto "FO.C.U.S. – Formazione Continua per la crescita Unitaria del Sindacato" - Fondo FON.COOP Avviso 6/07

preziose occasioni per raccogliere le esperienze e le sperimentazioni in corso sui territori al fine di condividere le buone pratiche.

Il 2009 è stato determinante perché in quell'anno ha iniziato a operare ufficialmente la Felsa Cisl (Federazione Lavoratori Somministrati Autonomi ed Atipici), nata dalla decisione della Cisl di accorpate l'Alai e il Clacs. I corsi di formazione successivi a questo anno sono contraddistinti dal fatto che subentra, a livello economico e a livello di rendicontazione, l'azione di Formatemp.

Si può affermare che, nel frattempo, la capacità formativa della categoria di rappresentanza dei lavoratori somministrati, autonomi e atipici si è evoluta ed è maturata attraverso l'esperienza realizzata durante gli anni precedenti.

Nel 2017 è lo strumento dello Sportello lavoro a essere l'oggetto della formazione, esperienza che evolve con il rinnovo del Ccnl del 2019, quando viene introdotto lo strumento bilaterale del Diritto mirato. Dal 2020 si affronta in particolare il tema dei contratti di secondo livello, come leva alla parità di trattamento. L'argomento del Diritto mirato rimane forte.

Lavoro autonomo e collaborazioni trovano nuovo slancio nei primi anni del 2020, grazie alla presenza di Vivace in un caso e a causa dell'aumento delle piattaforme digitali dall'altro. La formazione per questi due ambiti di rappresentanza ha dovuto necessariamente trovare differenti vie di organizzazione e finanziamento rispetto a quelle che sono le azioni di sistema, che riguardano esclusivamente la formazione per l'ambito della somministrazione.

In ultimo, ma non per questo meno importante, si è affrontata la formazione dedicata alle rappresentanze sindacali in azienda (Rsa e Rsu), le quali stanno assumendo sempre più un ruolo determinante per l'organizzazione.

Vista la solida formazione offerta agli operatori della nuova rappresentanza e dal corposo bagaglio di conoscenze e competenze che gli è richiesto, è importante sottolineare come essi diventano appetibili per altre categorie. Infatti, molti operatori Alai e Felsa hanno poi intrapreso percorsi in categorie tradizionali apportando innovazione e competenza. Alai e Felsa, quindi, si sono dimostrate essere anche un canale di accesso al mondo sindacale, poiché capaci di intercettare giovani interessati a operare nel sindacato. Fungendo da "palestra" per l'organizzazione, hanno apportato nuove importanti risorse umane, molte delle quali sono divenute anche dirigenti nazionali di categoria.

È certamente emerso il ruolo centrale che la formazione ha avuto per la Felsa Cisl nel fornire agli operatori strumenti tecnici e politici, ma anche momenti di condivisione e contaminazione. Una formazione che è stata necessaria per leggere le realtà contestuali e per poter gestire i cambiamenti e che ha visto impiegate un ampio ventaglio di modalità didattiche. Dalle interviste fatte ai Segretari

generali emerge una presa di coscienza rispetto alla strategicità del tema formativo e una volontà a progettare una formazione sempre più adeguata. Nella formazione Cisl è ampiamente diffusa la pratica della rilevazione del gradimento al termine di un corso o anche dei singoli moduli. Mano diffusa è la prassi delle verifiche di apprendimento. La valutazione dell'impatto non può che essere fatta nel tempo.

L'aver ripercorso la *ratio* seguita nei capitoli, ci consente di elaborare alcuni ragionamenti a riguardo.

In generale, si nota come i sindacalisti operino in ambienti organizzativi complessi, ma, ciò nonostante, la costruzione del loro profilo professionale risente di approcci gestionali poco strutturati e ben definiti. Inoltre, il modello di organizzazione dei compiti, fattore che influenza in maniera significativa le competenze, è spesso affidato alle situazioni alla casualità delle situazioni che si trova a gestire l'operatore. Il contesto socio- organizzativo in cui si muove il sindacalista, infatti, orienta la formazione del suo profilo professionale, ma prospetta anche condizioni operative che condizionano lo sviluppo del compito. È importante che vi sia un'adeguata consapevolezza di ciò, giacché solo in questo modo può mantenersi viva un'attenzione su di sé che non lasci i soggetti, pressati dalle attese prestazionali, a soccombere all'inerzia delle routine imposte dal funzionamento operativo. Nel contesto della formazione sindacale perno della capacità di sviluppare le competenze è "imparare ad imparare", che richiede anche competenze informative, ossia sapersi documentare, saper cercare, recuperare e selezionare i materiali (libri, articoli, dati, informazioni..., su carta o elettronici) più appropriati per risolvere un problema informativo.

Le competenze, gli approcci degli operatori sono fortemente messi alla prova: ci si sente talvolta inadeguati, si avverte che non è solo questione di saperi tecnici. Emerge, quindi, la necessità di sviluppare una nuova capacità di ascolto e di relazione, non solo come capacità individuale, ma anche organizzativa, non fine a sé stessa ma per dare risposte attente. È importante ragionare sul senso di quello che si fa. Chi opera nel sociale e agisce facendosi portatore di conseguenze nella vita di molte persone non deve astenersi nel riflettere e ripensare costantemente alla propria azione.

Proprio per il ruolo sociale e relazionale che svolge, il sindacato si configura come un soggetto educativo anche se non assume tale funzione in modo strategico e consapevole. Il sindacato ha la possibilità di svolgere un'operazione culturale di pedagogia sociale, di ritessitura di pratiche di democrazia, di senso civico e vita comune. Questo gli pone una sfida educativa che deve cogliere per potersi mettere efficacemente in rapporto con i cambiamenti e le diversità.

Sfida educativa che è stata rilevata anche dalle parole e dagli scritti dei Direttori del Centro Studi Cisl, dai quali emerge però un ben preciso "filo rosso" che unisce persone, esperienze e fasi anche assai diverse: la ferma convinzione che la funzione "educante" del sindacato, esplicita anche attraverso

momenti e luoghi formativi, mantiene nel tempo una straordinaria priorità, nell'integrazione con le più conosciute funzioni associative, di tutela e contrattuali.²⁷⁴

La Cisl prova a cogliere questa sfida: la formazione, infatti, è il luogo dove le scelte della Cisl definite nei congressi e negli organismi vengono veicolate, approfondite, diventano cioè patrimonio condiviso dell'insieme dell'organizzazione, dei suoi quadri, del suo gruppo dirigente. La formazione, peraltro, è il luogo in cui la strategia della Cisl viene esaltata nell'impatto concreto con i fenomeni sociali, economici e produttivi in atto, con attenzione alla dimensione europea e internazionale. Si comprende, dunque, come la formazione sia anche il luogo dove non solo si dà gambe all'azione della Cisl, ma la si arricchisce anche di contenuti, proposte, esperienze, frutto appunto di quel circuito virtuoso che si crea tra il vissuto dei partecipanti, le scelte dell'organizzazione e le trasformazioni in atto. Infine, la formazione è il luogo dove si alimenta una politica dei quadri legata a nuovi soggetti di rappresentanza (giovani, donne, professioni, multietnicità...), in cui si intende assicurare anche i ricambi dei gruppi dirigenti nel segno dell'autonomia e della professionalità, coniugando valori e mestiere.²⁷⁵

Per tutte queste ragioni si può affermare che l'obiettivo di fondo per il sistema formativo Cisl sia fare in modo che chiunque assuma responsabilità di qualche rilievo nell'organizzazione, specie se a tempo pieno, abbia assicurato sempre un serio e certificato percorso di formazione e di studio. Un percorso che l'insieme del sistema formativo, articolato e sussidiario, è chiamato complessivamente ad offrire e assicurare almeno al proprio gruppo dirigente.

²⁷⁴ Centro Studi Nazionale Cisl, *Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori*, Ausili didattici per la formazione sindacale n.21, 2013

²⁷⁵ Scotti M., *Appunti sulla formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Rubettino, Trimestrale ottobre 2009

Bibliografia

- Acocella G., *Formazione, ricerche e spunti di riflessione*, XV Congresso Cisl, Roma, 2005
- Acocella G., *La cultura giuspolitica della CISL e gli indirizzi formativi del Centro Studi*, in *La via giusta, 70 anni di Centro Studi Cisl a Firenze*. Materiali del seminario formativo, Firenze 24 novembre 2021
- Acocella G., *I valori fondativi: la cultura giuspolitica della Cisl nella sua formazione storica*, in *Il valore dei congressi nella storia della Cisl*, Fondazione Ezio Tarantelli, Working Paper n.25, maggio 2022
- Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, 1992
- Accornero A., *Nuovi lavori e rappresentanza*, in “DRI”, 2005
- Ajello A.M., Meghnagi S. (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Franco Angeli, 1998
- Alberici A., *L'educazione degli adulti*, Carocci editore, 2002
- Alessandrini G., *Atlante di pedagogia del lavoro*, Franco Angeli, 2017
- Altieri G., Dota F., Piersanti M., *Percorsi nel lavoro atipico. Il caso dei lavoratori interinali*, Franco Angeli, 2009
- Amedeo A., *La testa, le braccia e il cuore. Trent'anni di esperienza nella formazione sindacale*, Meta Edizioni, 2003
- Antoniazzi S., *Il sindacalista*, Edizioni Lavoro, 1987
- Arangueren A., *La qualifica nel contratto di lavoro. Il diritto soggettivo alla qualifica*, Giuffrè, 1961
- Archibugi F., *Un sindacato nuovo nella società in trasformazione?* in Baglioni G., Pappardella D., *Il futuro del sindacato*, Edizioni Lavoro, 2007
- Baglioni G., *La lunga marcia della CISL 1950-2010*, Il Mulino, 2011
- Baglioni G., *Il disegno di Mario Romani. Economia, impresa e sindacato*, Edizioni Lavoro, 2005
- Baglioni G., *Analisi della Cisl: fatti e giudizi di un'esperienza sindacale*, Edizioni Lavoro, 1980
- Baglioni G., *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura*, De Donato, 1975
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1970
- Benzi C., *L'ascolto attivo. Se vuoi comprendere quello che l'altro sta dicendo*, Centro Studi Nazionale Cisl, Quaderni 5

- Berta V.G., *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino 2014
- Bertagna G., *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, Editrice la scuola, Brescia, 2010
- Bertagna G., *Lavoro e formazione dei giovani*, Editrice la scuola, Brescia, 2011
- Bertagna G., *Fare laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo*, Editrice la scuola, Brescia, 2012
- Bertagna G., *Dizionario di didattica. Concetti e dimensioni operative*, Editrice la scuola, Brescia, 2013
- Bianchi G., Romani M., *Cenni di storia del sindacato italiano e della Cisl*, in Dispense di formazione sindacale, Edizioni Lavoro, 1985
- Bianchi G., Romani M., *Il sindacato che apprende*, Edizioni Lavoro, 1995
- Bingham T., Corner M., *The New Social Learning. A guide to transforming organizations through social media*, Berrett-Koehler, 2010
- Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni?*, il Mulino, 2005
- Braga A., *La formazione sindacale in un'organizzazione sociopolitica: il caso della CGIL*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Rubattino, Trimestrale luglio 2011
- Braga A., *I presupposti per le innovazioni organizzative nei sindacati*, In Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori, XVI, 3: 7, 2015
- Braga A., *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, Rivista trimestrale di scienze dell'amministrazione, Studi di teoria e ricerca sociale, 4/2017
- Brenna S., Lizzola I., Scotti R., *Un sindacato che cambia. Una ricerca azione nel settore dell'edilizia*, Franco Angeli, 2013
- Brollo M., *La mobilità del lavoro*, Giuffrè, 1997
- Calcaterra L. (a cura di), *La somministrazione di lavoro. Problemi e prospettive tra diritto nazionale e diritto dell'Unione Europea dopo la l. n. 78/2014*, Giuffrè, 2014
- Carbognin M., Paganelli L. (a cura di), *Il sindacato come esperienza*, Edizioni Lavoro, Roma, 1981
- Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015
- Carinci F., Zilio Grandi G. (a cura di), *Jobs Act. La nuova politica del lavoro: contratto a termine e somministrazione*, inserto di DPL, 2014, n. 44

Carera A., *La formazione come antidoto al conformismo dei tempi*, in Opinioni 2025, VIII Congresso Fai Cisl

Carera A. (a cura di), *L'Archivio della Scuola di formazione sindacale del Centro studi Cisl di Firenze* (Inventario 1951 1971), Vita e Pensiero, Milano, 2013.

Carera A., *Allievi sindacalisti. Formazione e organizzazione al centro studi Cisl di Firenze (1951- 52)*, BiblioLavoro, 2007

Carrieri M., Donolo C., *Il mestiere politico del sindacato*, Editori riuniti, 1986

Carrieri M., Feltrin P., *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Donzelli, 2016

Casano L. V., *Quadri nazionali delle qualifiche: la situazione italiana alla luce degli sviluppi europei*, in Dir. rel. ind., 3, 2015

Cella G.P., *Il sindacato*, Laterza, 2002

Centro Studi Nazionale Cisl, *Manuale di formazione per i partecipanti al campo scuola*, Roma, maggio 1960

Centro Studi Nazionale Cisl, *Le attività svolte nel 1972*, Quaderni di impegno formativo n.1, Firenze, 1972

Centro Studi Nazionale Cisl, *Le attività svolte nel 1973*, Quaderni di impegno formativo n.2, Firenze, 1973

Centro Studi Nazionale Cisl, *Politiche organizzative. Strutture di base*, Quaderni di impegno formativo n.3, Firenze 1973

Centro studi Cisl, *I trent'anni di esperienza del Centro Studi*, in «Annuario XIII» Centro Studi Cisl Firenze 1981

Centro Studi Nazionale Cisl (Lama L.), *I fondamenti della concezione sindacale della Cisl, ausili didattici per la formazione 2*, Firenze, 2005

Centro Studi Nazionale Cisl, *Materiali formativi per la politica dei quadri*, Edizioni Lavoro, 2009

Centro Studi Nazionale Cisl, *Formazione e azione sindacale*, Firenze 2012

Centro Studi Nazionale Cisl, *Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori*, Ausili didattici per la formazione sindacale n.21, 2013

Centro Studi Nazionale Cisl, *La formazione sindacale europea e la sfida del futuro. In memoria di Maria Irace*, Quaderni del Centro Studi, n.24, 2015

Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015

- Carinci M. T., *La fornitura di lavoro altrui*, Giuffrè, Milano, 2000
- Carrieri M., Donolo C., *Il mestiere politico del sindacato*, Editori riuniti, 1986
- Checchi L., Ruda A., *Formatemp. Rapporto di attività per il 2003*, Osservatorio – Centro Studi, 2003
- Chiosso G., *Teorie dell'educazione e della formazione*, Mondadori, 2003
- Chiusso C., *Il sindacato oltre le competenze*, Formazione & Insegnamento XII – 4 – 2014
- Ciampani A., *Gli orizzonti della formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Rubettino, Trimestrale gennaio 2010
- Ciampani A., Gabaglio E., *L'Europa sociale e la Confederazione europea dei sindacati*, Il Mulino, Bologna, 2010
- Ciampani A., *Giulio Pastore (1902-1969). Rappresentanza sociale e democrazia politica*, Studium edizioni, 2021
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G., *Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018
- Comoglio M., Cardoso M.A., *Insegnare e apprendere in gruppo. Il Cooperative Learning*, LAS, 1996
- Costa M., *Formatività e innovazione: un nuovo legame per industry 4.0*, in Atlante di pedagogia del lavoro a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017
- Cerretti P., Roscani B., *La formazione sindacale come risorsa dell'organizzazione*, Ediesse, 1989
- Cerri M., Soli V., *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse, 2009
- Cevoli M., *Nuove identità di lavoro. Tra mercati, organizzazioni, rappresentanza*, Ediesse, 2002
- Cisl, Dipartimento formazione, *Progetto Leadership 2. Il ruolo del sindacato come agente di sviluppo territoriale*, corso di aggiornamento dirigenti, a cura di Del Campo M., Edizioni Lavoro, 1998
- Cisl, Dipartimento formazione e organizzazione, *Programma di formazione sindacale 1998-99*, Edizioni Lavoro, 1998
- Ciuccovino S., *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, 2013
- Colombo F., *La persona al centro della formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale ottobre 2012
- Colombo I., *La persona al centro della formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro e della società globale, ottobre 2012
- Comoglio M., Cardoso M.A., *Insegnare e apprendere in gruppo. Il Cooperative Learning*, LAS, 1996

- Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro e i lavoratori in somministrazione dopo il “Jobs Act”. Un’indagine nazionale*, Franco Angeli, 2016
- Corti M., *Flessibilità e sicurezza dopo il Jobs Act. La flexicurity italiana nell’ordinamento multilivello*, Giappichelli, 2018
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persona, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, 2019
- Costa M., *Formatività e innovazione: un nuovo legame per industry 4.0*, in *Atlante di pedagogia del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017
- Crozier M., Friedberg E., *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, 1978
- Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017
- Dagnino E., Garofalo C., Picco G., Rausei P., *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. “decreto lavoro”, convertito con modificazioni in l. 3 luglio 2023, n. 85*, ADAPT University Press, 2023
- Dato D., *Pedagogia critica per il futuro del lavoro*, in *Atlante del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017
- De Cesaris B., *La scuola Cisl di Firenze negli anni Cinquanta*, in *Quaderni di stampa sindacale*, , 1971, n.37
- Degl’Innocenti Silvia, *La nuova frontiera. Sindacato, rappresentanza e somministrazione*, Edizioni Lavoro, 2015
- Del Punta R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., *Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018
- Del Punta R., *Diritto del lavoro*, 14 ed., 2022
- Di Bari C., *La pedagogia tra educazione e formazione. Contributo al dibattito - parte 2*, Università di Firenze
- Di Pasquale G., *Il sindacato educatore. Metodi, contenuti ed esperienze formative di un’azione strategica*, Edizioni Lavoro, 2024
- De Sanctis M., Giacinto E., *Il sindacato come organizzazione*, Edizioni Lavoro, 1997
- Ead, *Rapporto sull’attività formativa confederale 1997-1999*, Edizioni Lavoro, 1999
- Ead, *La formazione sindacale tra il XIII e il XIV congresso*, Edizioni Lavoro, 2001
- Ead, *Rapporto di sintesi dei dati. Biennio formazione sindacale 2009-2011*, a cura di Berretta M., Edizioni

Lavoro, 2012

Emery F.E., Trist E. L., *Sistemi socio-tecnici*. In Fabris A., Martino F., (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas Libri, 1974

Evangelista M., *Sindacalismo Avanzato: etica, diritti e strategie*, Nexus Edizioni 2024

Fabbri L., *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*, Carocci, 2014

Fabbri T., *Mansione e ruolo*, in Albano R., Curzi Y., Fabbri T., *Organizzazione: parole chiave*, III ed., Giappichelli, 2020

Ferro V., Menegotto M., Seghezzi F., *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione. Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, ADAPT University Press, 2018

Filì V., Riccardi A., *La somministrazione di lavoro*, in Ghera E., Garofalo D. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure per la conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2015

Fiorillo R., *Allievi sindacalisti al Centro studi della Cisl*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale luglio 2008

Fondazione Tarantelli, *1956: un anno a Firenze con i protagonisti del sindacato nuovo*, Working Papers, n.12/2018

Fondazione Tarantelli, *La dimensione dei valori: la concezione Cisl e l'esercizio del ruolo dirigente*, Working Paper n.5/2017, Edizioni Lavoro

Fondazione Tarantelli, *La formazione sindacale e la Cisl: continuità, innovazione ed efficacia*, Working Paper n.7/2017, Edizioni Lavoro

Fondazione Tarantelli, *Un passo in più: competenze emotive e apprendimento degli adulti*, Working paper n.17/2020, Edizioni Lavoro

Franchi M., Mirabile M.L., Perulli P., Semenza R., Vazzoler G., *Profilo del sindacalista*, Ediesse, 1986
Freire P., *Pedagogia degli oppressi*, le Staffette Edizioni, Gruppo Abele, 2003

Freire P., *Pedagogia dell'autonomia. Saperi necessari per la pratica educativa*, le Staffette Edizioni, Gruppo Abele, 2014

Freire P., *Il diritto e il dovere di cambiare il mondo. Per una Pedagogia dell'indignazione*, Il Margine, 2021

Fumarola D., *Relazione della segreteria confederale*, Assemblea Nazionale Organizzativa Cisl 2023

Gagliano G., *Felsa: la scommessa Cisl. Il mondo del lavoro non standard a una sola voce*, Edizioni Lavoro, 2011

Ghenò S., *La cura della competenza: macchine con l'anima. La cura psicologica delle organizzazioni*,

Welldevelop s.r.l., 2019

Giacinto E., *Il sindacato come organizzazione*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Rubettino, Trimestrale aprile 2008

Giustina V., *Attività 1994 – 1996*, Centro Studi Cisl Firenze, 1997

Grandi M., *Nuove riflessioni sull'oggetto del contratto di lavoro*, in AA.VV., Studi in onore di Edoardo Ghera, 2008

Grandilone A., *Storia del sindacalismo. Italia*, Vol. I, Giuffrè editore, Milano, 1959

Guerra A. (a cura di), *Costruire una rappresentanza nuova. I percorsi formativi della Felsa Cisl (1998-2023)*, Edizioni Lavoro, 2024

Iorio M.R., Riforma Biagi e conflitto, in Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004

Iuliano G., *La Cisl e il Sud del mondo. L'incontro tra Cisl e Cut nel contesto del sindacalismo internazionale e latino-americano e il ruolo della formazione sindacale*, Centro Studi Cisl. 10/12/2020

Knowles M., *La formazione degli adulti come autobiografia. Il percorso di un educatore tra esperienza e idee*, Raffaello Cortina Editore, 1996

L. Lama, *I fondamenti della concezione sindacale CISL*, Centro studi Cisl, settembre 2024

Lama L., *La formazione Cisl, la formazione nella Cisl, la formazione per la Cisl. Nota per incontro CUT Brasiliana*, S. Paolo, 2022

Lama L., *L'organizzazione sindacato*, Centro Studi Nazionale Cisl, settembre 2014

Lama L., Lettere FIM, 2005, nn.5/6

Lama L., *La formazione CISL, la formazione nella CISL, la formazione della CISL. Nota per incontro CUT Brasiliana*, Centro Studi CISL, agosto 2002

Lauria F., *La cultura sindacale e del lavoro della CISL: tratti originari, peculiarità e successivi sviluppi*, in Mari G., Ammannati F., Seghezzi F., Tonarelli A., *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, Firenze University Press, 2024, p. 1321-1332

Lauria F., *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Edizioni lavoro, 2023

Lauria F., *L'Archivio della Scuola di formazione sindacale del Centro Studi Cisl di Firenze un luogo che abbraccia intuizione e divenire concreto del sindacato nuovo*, Centro Studi Cisl – Fondazione Tarantelli.

Testo redatto in occasione del seminario: “Qualcosa è successo. I fatti e la memoria negli archivi storici

della Cisl – Webinar 30 settembre – 1° ottobre 2021”

Lauria F., Innocenti E. (a cura di), *Giulio Pastore e il sindacato nuovo. Valore della formazione e impegno per il Sud*, Edizioni Lavoro, Roma, 2019

Lauria F., *Quel filo teso tra Fiesole e Barbiana. Don Milani e il mondo del lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018.

Lauria F., *La formazione sindacale nella Cisl come innovazione e comunicazione di un'esperienza.*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale ottobre 2013

Lauria F., Pettenello R., *Apprendimento permanente: storia e attualità di un concetto da tradurre nella realtà*, Professionalità 32, 2013

Lazzari C., *Nuovi lavori e rappresentanza sindacale*, Ed. Giappichelli, Torino, 2006

Lengrand P., *Introduzione all'educazione permanente*, Armando, 1973

Loy G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in Napoli M. (a cura di), *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004

Macchia A., *Un'idea di sindacato. Antologia di scritti di Silvio Costantini per una buona formazione sindacale (1975-1997) CISL*, Agrilavoro Edizioni, 2009

Magnani M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT – 7/2003

Malavasi P., *Verso una pedagogia dell'impresa. Creativa, libera, partecipativa e solidale*, in Atlante di pedagogia del lavoro a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017

Mancini F., *Libertà sindacale e contratto collettivo "erga omnes"*, in "il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica" 3/1964

Manghi B., *Interno sindacale*, Edizioni Lavoro, 1996

Manghi B., *L'organizzatore sindacale*, Edizioni Lavoro, 2008

Manghi B., *Formazione sindacale come innovazione e comunicazione di un'esperienza*, conversazione con Lauria F., Sindacalismo 24, ottobre-dicembre 2013

Manghi B., *La formazione sindacale nella CISL come principio di libertà: l'intuizione in divenire di Giulio Pastore*, in Lauria F., Innocenti E. (a cura di), *Giulio Pastore il sindacato nuovo. Valore della formazione e impegno per il Sud*, Edizioni Lavoro, 2019

Manghi B., *Un'inesauribile necessità di sperimentazione e incontro*, in *Dobbiamo creare tutto da nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, a cura di Coppola A., Lauria F., Edizioni Lavoro, 2021

Maresca A., *Il Contratto collettivo nazionale di categoria dei meccanici: profili normativi*, in AA.VV., *Dalla prima alla quarta rivoluzione industriale. Storia delle relazioni industriali dei metalmeccanici*, Milano, 2021

Massagli E., *Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0. Atti integrati e rivisti del seminario. La fine del diritto pesante del lavoro nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2016

Massagli E. (a cura di), *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, Roma, 2018

Massagli E., *Dalla patente di cittadinanza al curriculum delle competenze. Appunti per un cambio di paradigma sul riconoscimento legale, sociale e professionale dei titoli di studio*, in *Professionalità studi*, Editrice la scuola, n. 2 aprile/maggio/giugno 2020

Mattei A., *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Giappichelli, 2023

Mazzoni G., *Manuale di diritto del lavoro*, Wolters Kluwer, 1969

Mencarelli M., *Educazione permanente. Dall'educazione di base all'educazione dell'adulto*, Brescia, Editrice la scuola, 1964

Menegotto M., Rausei P., Tomassetti P., *Decreto dignità Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, ADAPT University Press, 2018

Mezirow J., *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*, Raffaello Cortina Editore, 2016

Morelli G., *Cambiamenti e processi formativi*, in «Il Progetto», 1986, n.31/32

Morelli G., *Presentazione*, in Iori A., Vaccani R., *Il guscio fragile, nuovi bisogni e problemi di organizzazione nel sindacato*, Nuove Edizioni Operaie, Roma, 1979

Moore W., *The profession*, Russell Sage Foundation, 1970

Morselli D., *Una nuova skill agenda per l'imprenditorialità*, in *Atlante di pedagogia del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, 2017, Milano

Mustica S., *“Formapprendimento”: una proposta di formazione sindacale*, in *Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, Trimestrale ottobre 2011

Nussbaum M. C., *Creare capacità*, Il mulino, Bologna, 2012

Olivelli P., Tiraboschi M., *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi Intermediazione pubblica e privata, regimi di autorizzazione e accreditamento, borsa del lavoro, tutele del lavoratore*

sul mercato (artt. 3-19 D.lgs. n. 276 del 2003, come modificato dal D.lgs. n. 251 del 2004, Giuffrè Editore, 2005

Orton D., Weick K., *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, *Academy of Management Review*, 1990, Vol 15, N° 2

Pace R., Mangione G.R., Limone P., *Educazione e mondo del lavoro*, Franco Angeli, 2016

Pais I., Pesenti L., Rovati G., *Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl lombarda*, Il Mulino, 2018

Palma M.L., *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*, *Ricerche di pedagogia e didattica – Journal of theories and research in education*, Università degli Studi di Milano Bicocca, 2018

Paparella N., *Pedagogia dell'apprendimento*, La Scuola, Brescia, 1988

Paparella N., *L'agire didattico*, Guida, Napoli, 2012

Pedon A., Sprega F., *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Armando, Roma, 2008

Pelling H., *Storia del sindacalismo inglese*, trad. it. Edita da Palazzo, Milano, 1972

Perrucci C., *Problemi di pedagogia sociale. La famiglia, il sindacato*, Le Monnier, Firenze, 1965

Pettinato L., Albanese C., *La formazione Cisl e il Centro Regionale Studi "Attilio Grimaldi" in Sicilia: formazione sindacale e ricerca mirata dagli anni Ottanta ad oggi*, Progetto "FO.C.U.S. – Formazione Continua per la crescita Unitaria del Sindacato" - Fondo FON.COOP Avviso 6/07

Perulli A., *Lavoro autonomo e dipendenza economica*, oggi, in RGL, 2003, n. 2, 236 Pisani C., *La modifica delle mansioni*, Giappichelli, 1996

Priore M.J., Label C.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, 1984

Regni R., *Educare con il lavoro. La vita attiva oltre il produttivismo e il consumismo*, Armando editore, Roma, 2006

Riccio A., *La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro*, Aracne, 2018

Roccella M., *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* n. 1/2007, (Vol. 29)

Romagnoli U., *Dal lavoro ai lavori*, in AA.VV., *Scritti in onore di G. F. Mancini*, *Diritto del Lavoro*, Giuffrè, Milano, 1998

Romani M., *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Edizioni Lavoro, 2006

Romoli S., *Scuola permanente FNP in Fondazione Tarantelli*, *Un passo in più: competenze emotive e*

apprendimento degli adulti, Working paper n.17/2020, Edizioni Lavoro

Rossi B., *Lavoro e vita emotiva. La formazione affettiva nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2010

Saba V., *Il problema storico della Cisl. La cittadinanza sindacale in Italia nella società civile e nella società politica (1950-1993)*, Edizioni Lavoro, 2000

Sacconi M., *Il modo di Biagi. Dizionario della modernità del lavoro*, ADAPT University Press, 2022

Sandrone G., *La competenza personale tra formazione e lavoro*, Studium edizioni, 2018

Santoro Passarelli G., *I rapporti di collaborazione coordinata e continuativa. Una fattispecie in via di trasformazione?*, Jovene, 2015

Santi E., in “Informazione & Documenti”, Bimestrale del Centro studi Cisl, gennaio-febbraio 1978

Scarlatti M., *L'Ufficio Studi e il Centro Studi Cisl nella testimonianza dei protagonisti degli anni '50 – '60*, Atti del Seminario Giornate della Biblioteca Mario Romani Centro studi Nazionale Cisl, novembre 2009

Schon D. A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1993

Scotti M., *Appunti sulla formazione sindacale*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Rubettino, Trimestrale ottobre 2009

Scotti M., *La formazione dei quadri e dei dirigenti nell'esperienza e nella storia della Cisl*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale luglio 2011

Scotti M., *Gli attori sociali alla prova: rappresentare il lavoro che cambia*, in Sindacalismo, gennaio 2013

Scotti M., Scarlatti M., Lauria F., Sordi C., Camerini F., *60 anni in Via della Piazzola. Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori*, (Quaderni del Centro Studi Cisl N°21) consultabile all'indirizzo web: <https://www.centrostudi.cisl.it/approfondimenti/documentazione/26-quaderno-n-21.html>

Seghezzi F., *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione Appunti per una ricerca*, ADAPT University Press, 2015

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, a Dynamic View, Jossey Bass, 1985
Simon H.A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, 1945

Scrima F., *La formazione sindacale nella storia della Cisl*, in *Il valore dei congressi nella storia della Cisl*, Fondazione Ezio Tarantelli, Working Paper n.25, maggio 2022

Sorrentino A., *La formazione sindacale al Centro Studi Nazionale della Cisl (1985-1999)*, in Sindacalismo. Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro nella società globale, Trimestrale ottobre

2012

Susi F., *La formazione nell'organizzazione. Il caso del sindacato*, Ancia, 1994

Tiraboschi M., *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera*, Giappichelli, Torino, 1999

Tiraboschi M., *Le interviste impossibili. Marco Biagi vent'anni dopo*, ADAPT University Press, 2022

Tiraboschi M., *Il lavoro a progetto e le collaborazioni occasionali*, in *La riforma Biagi. Commentario allo schema di decreto attuativo della legge delega sul mercato del lavoro*, 2003

Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè editore, 2004

Tiraboschi M., *La «legge Treu» venticinque anni dopo: un percorso di letture per riflettere sul presente*, Bollettino Adapt, luglio 2022

Trentini G., Bellotto M., (a cura di), *Culture organizzative e formazione*, FrancoAngeli, 2009

Treu T., *Le politiche del lavoro del Governo italiano*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1995

Vischi A., *Pedagogia dell'impresa, formazione umana, responsabilità sociale*, in *Atlante di pedagogia del lavoro* a cura di Alessandrini, Franco Angeli, Milano, 2017

Veneziani B., *Nuove tecnologie e contratto di lavoro: profili di diritto comparato*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1, 1987

Verbaro F., *L'esperienza di Formatemp*, in E. Massagli, *20 anni di contrattazione e rappresentanza dei lavoratori somministrati. Il ruolo della Felsa*, Edizioni Lavoro, 2018

Weber M., *L'oggettività conoscitiva della scienza sociale e della politica sociale*, In *Saggi sul metodo delle scienze storico-sociali*, Edizioni di Comunità, 2001

Weick K.E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, 1997

Whitmore J., *Coaching per le aziende e le persone che vogliono crescere e apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato*, Serling&Kepfer editori, Torino, 2002

Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento significativo e identità*, Raffaello Cortina, 2006 Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, 1988

Zan S., *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1992

Zan S., *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma, 2011

Zoppoli L., Gargiulo U., *Professionalità del lavoratore, dinamiche organizzative e jus variandi*, In Esposito M., Gaeta L. Zoppoli A., Zoppoli, Diritto del lavoro e sindacale, Giappichelli, 2021

Documenti

Alai nazionale, *Nuovi operatori Alai*, piano formativo, 2002

Alai nazionale, *I giovani e l'organizzazione della rappresentanza in Alai*, piano formativo, 2003 Alai nazionale, *Corso giovani operatori Alai e delegati di categoria*, piano formativo, 2004 Alai nazionale, *Corso per nuovi operatori Alai*, piano formativo, 2006

Alai nazionale, *Corso sul sistema della formazione professionale*, piano formativo, 2006 Alai, *Formazione, servizi, tutele, cantieri del welfare bilaterale*, piano formativo, 2008

Bertrand Schwartz, *Rapporto sull'educazione permanente. Documento finale presentato al Consiglio d'Europa*, 1981

Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, 9 dicembre 1989 Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, 7 dicembre 2000

Cass. Civ., Sez. Lav., 16 ottobre 1985, n. 5098, in *Giust. civ.*, 1986, 2, 412

Cass. 19 aprile 2002, n. 5698

Cass. 20 agosto 1997, n. 7785, in *RFI*, 1997, voce *Lavoro e previdenza (controversie)*, n. 49

Cass. 6 maggio 2004, n. 8598, in *RFI*, 2004, voce *Lavoro e previdenza (controversie)*, n. 44

Centro studi Cisl, *Seminario Formativo su "Nuove forme di lavoro: regolamentazione e rappresentanza"*, piano formativo, 2022

Circ. Min. lav. 2 maggio 2008, n. 13

Cisl nazionale, *Relazione della Segreteria confederale*, I congresso, Napoli, 1951

Cisl nazionale, *Comitato esecutivo*, Roma, 12 febbraio 1998

Cisl nazionale, *XVI congresso Cisl: documento per il dibattito congressuale*, Edizioni Lavoro, 2009

Cisl nazionale, *XX Congresso confederale Cisl Nazionale*, *Mozione finale*

Cisl nazionale, *Fondazione Tarantelli, Corso sulla Legalità*, Circolare della Segreteria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 4 gennaio, 2023, Prot. SG 51/U

Cisl nazionale, *Fondazione Tarantelli, FORMAZIONE per segretari organizzativi 2023*, Circolare della

Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 5 gennaio, 2023, Prot. SG 52 /U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso esperti politiche industriali*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 7 gennaio 2023, Prot. SG 54_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Il Diritto del lavoro e sindacale nell'era della digitalizzazione*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 7 gennaio 2023, Prot. SG 55_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Seminario di Storiografia e Cultura sindacale: "L'innovazione sociale attraverso la contrattazione collettiva"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 20 gennaio 2023, Prot. SG 60_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Seminario "Incontro annuale "REC" - Rete Europrogettazione Cisl"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 20 gennaio 2023, Prot. SG 62_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Il ruolo del dirigente Cisl nella conoscenza e nella realizzazione del PNRR per lo sviluppo territoriale* (Corso PNRR), Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 2 maggio 2023, Prot. SG 105_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Percorso formativo sulle "Politiche del lavoro"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 6 luglio 2023, Prot. SG 124_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso "Gli standard dei bilanci di sostenibilità: uno strumento per i CAE"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 3 ottobre 2023, Prot. SG 143_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso "Sostenibilità Ambientale: origini ed analisi per una attenta lettura ed un'efficace interpretazione dei bilanci di sostenibilità"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 6 ottobre 2023, Prot. SG 145/U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Percorso formativo per "Operatori della bilateralità"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 25 ottobre 2023, Prot. SG 150_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso "Convivenza civile, integrazione, rappresentanza"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 7 dicembre 2023, Prot. SG 162_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso europeo "La centralità del supporto strategico al rinnovamento del sindacato"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 13 dicembre 2023, Prot. SG 163_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso su "Vita, lavoro, responsabilità di cura: parità di genere e condivisione dei ruoli"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 22 dicembre 2023, Prot. SG 167_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *L'innovazione sociale attraverso la contrattazione collettiva Dal Consiglio Generale Cisl di Ladispoli, alle 150 ore per il diritto allo studio, al 2023 Anno Europeo delle*

competenze, programma formativo 2023

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Incontro Annuale Rete Europrogettazione Cisl*, programma formativo, 2023

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso Legalità*, programma formativo, 2023

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Il ruolo del dirigente Cisl nella conoscenza e nella realizzazione del PNRR per lo sviluppo territoriale*, programma formativo 2023

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso Sostenibilità ambientale: origini ed analisi per una attenta lettura e una efficace interpretazione dei bilanci di sostenibilità*, programma formativo, 2023-2024

Cisl Nazionale, *Gli standard dei bilanci di sostenibilità: uno strumento per i CAE*, programma formativo, 2023

Cisl nazionale, *Corso “Proselitismo 2024”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 24 gennaio 2024, Prot. SG 172_U

Cisl Nazionale, Fondazione Tarantelli, *Corso “Multiutility e azione sindacale”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 25 gennaio 2024, Prot. SG 173_U

Cisl nazionale, *Corso “Giovani In Cisl 2024”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 30 gennaio 2024, SG 176_U

Cisl nazionale, *Corso di perfezionamento “Le novità in materia di lavoro e la gestione degli uffici vertenze”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 13 febbraio 2024, Prot. SG 184_U

Cisl nazionale, *Evento formativo “La Cisl e i giovani tra dimensione europea e nazionale”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 11 marzo, 2024, Prot. SG 198_U

Cisl nazionale, *Corso “Partecipazione e lavoro”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 14 marzo 2024, Prot. SG 203_U

Cisl nazionale, *Corso europeo “Formazione interculturale per i Comitati Aziendali Europei”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 29 marzo 2024, Prot. SG 211_U

Cisl nazionale, *Seminario di Storiografia e Cultura sindacale: “La Cisl tra modelli di rappresentanza e cultura della partecipazione”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 8 aprile, 2024, Prot. SG 216_U

Cisl nazionale, *Corso su “Sviluppo e prospettive della previdenza complementare e dei Fondi sanitari integrativi”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 6 maggio 2024, Prot. SG _232_U

Cisl nazionale, *Corso europeo “I bilanci di sostenibilità: uno strumento per la contrattazione collettiva”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 17 maggio 2024, Prot. SG 237_U

Cisl nazionale, *Corso “Referenti per la Legalità”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl,

Roma, 19 giugno, 2024, Prot. SG 246_U

Cisl nazionale, Corso aggiornamento formatori Cisl 2024: *“Nuovi linguaggi e nuovi apprendimenti per la formazione sindacale*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 2 luglio 2024, Prot. SG 250_U

Cisl nazionale, Fondazione Tarantelli, *Seminario "Incontro annuale "REC" - Rete Europrogettazione Cisl"*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 10 settembre 2024, Prot. SG 257_U

Cisl nazionale, Corso *“Abitare il territorio: sfide sindacali dalle aree interne ai contesti metropolitani”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 10 settembre 2024, Prot. SG 258_U

Cisl nazionale, *Seminario "Valorizzare i CAE: contesto internazionale, buone prassi Cisl, prospettive di cooperazione”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 19 settembre 2024, Prot. SG 260_U

Cisl nazionale, *Corso su “Salute e sicurezza e azione sindacale”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 23 ottobre 2024, Prot. SG 266_U

Cisl nazionale, *Seminario formativo su “Azioni e strumenti per la promozione e lo sviluppo delle politiche sociali”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 12 novembre 2024, Prot. SG 271_U

Cisl nazionale, *Seminario di Storiografia e Cultura Sindacale “La Cisl tra modelli di rappresentanza e cultura della partecipazione”*, programma formativo, 2024

Cisl nazionale, *Corso di formazione ETUI – CISL – UGT-E ‘Lavori di qualità per la transizione verde*, piano formativo, 2025

Cisl nazionale, *Percorso formativo su “Bilateralità - opportunità per la partecipazione”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 14 febbraio 2025, Prot. SG 287_U

Cisl nazionale, *Corso CISL - ETUI “Lavori di qualità per la transizione verde”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 5 aprile 2025, Prot. SG 303_U

Cisl nazionale, *Incontro formativo su “Giovani, Partecipazione, Lavoro”*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 23 maggio 2025, Prot. SG 318_U

Cisl nazionale, *Incontro formativo Cisl “Giovani, Partecipazione, Lavoro” – Mappatura Buone Pratiche*, Circolare della Segretaria generale a tutte le strutture Cisl, Roma, 10 giugno 2025, Prot. ORG2025_DF

Cisl nazionale, *Cofanetto Edizioni Lavoro “Strumenti per la formazione sindacale”*, Circolare della Segretaria generale, Roma, 25 luglio 2025, Prot. SG 03_U

Cisl Nazionale, *Corso Nuovi Dirigenti 2025-26*, Circolare della Segretaria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 26 agosto 2025, Prot. SG 6_U

Cisl nazionale, *Seminario “Essere Cisl per la partecipazione”*, Circolare della Segreteria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 29 agosto 2025, Prot. SG 07_U

Cisl nazionale, *Corso “Legge sulla partecipazione (n. 76/2025) e azione sindacale”*, Circolare della Segreteria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 8 settembre 2025, Prot. SG 9_U

Cisl nazionale, *Corso contrattualisti per la partecipazione nei luoghi di lavoro (colloquio di orientamento e indicazioni generali)*, Circolare della Segreteria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 24 settembre 2025, Prot. SG 13_U

Cisl nazionale, *Corso per Segretari Organizzativi*, Circolare della Segreteria generale a tutte le sedi Cisl, Roma, 27 ottobre 2025. Prot. SG 23_U

Cisl nazionale, *Corso per sindacalisti dei nuovi lavori-Alai*, piano formativo, 1998-1999

Cisl, Relazione della segreteria Confederale al I congresso nazionale, Società Grafica Romana, 1952

Cisl nazionale, Alai nazionale, *La regolamentazione del lavoro parasubordinato*, piano formativo, 2000

Cisl nazionale, Alai nazionale, *Campo scuola estivo per militanti e delegati Alai*, piano formativo, 2001

Felsa Cisl, Seminario per dirigenti regionali e territoriali, piano formativo, 2013

Felsa Cisl, Corso di formazione operatori e dirigenti Felsa Cisl – Roma, piano formativo, 2014

Felsa Cisl, *Corso di formazione operatori e dirigenti Felsa Cisl - Castelnovo Del Garda (VR)*, piano formativo, 2014

Felsa Cisl, *Corso di formazione Delegati RSU-RSA Felsa Cisl*, piano formativo, 2014

Felsa Cisl, *Corso delegati Firenze*, piano formativo, 2015

Felsa Cisl, *Corso dirigenti operatori delegati Felsa Cisl Nazionale*, piano formativo, 2016

Felsa Cisl, *Corso di formazione per Operatori di Sportello Accompagnamento Lavoro*, piano formativo, 2017

Felsa Cisl, *Insieme realizziamo il futuro! Per la persona e per il lavoro*, Temi congressuali Felsa, 2017

Felsa Cisl, *Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale*, piano formativo, 2018

Felsa Cisl, *Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale*, piano formativo, 2019

Felsa Cisl, *II Corso di Formazione per Operatori di Sportello Accompagnamento Lavoro Felsa Cisl*, piano formativo, 2019

Felsa Cisl, *Corso di Formazione per nuovi Operatori e Dirigenti Felsa Cisl 2020*, piano formativo, 2020

Felsa Cisl, *Corso di Formazione per Dirigenti e Operatori Felsa 2022*, piano formativo, 2022

Felsa Cisl, Regolamento. Trattamenti economici e normativi per gli operatori e le operatrici della Felsa

Cisl dipendenti e/o dirigenti in aspettativa sindacale a tutti i livelli, approvato dal comitato esecutivo del 31 gennaio 2024

Fumarola D., *Relazione della Segreteria generale a nome della segreteria*, XX Congresso Cisl Nazionale, paragrafo Noi Cisl, p.40

Introduzione del Segretario Generale della Cisl Raffaele Bonanni in Centro Studi Nazionale Cisl, Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze attraverso gli scritti dei suoi direttori, Ausili didattici per la formazione sindacale n.21, 2013

Raccomandazione 2008/V 11/01/CE del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, 23 aprile 2008

Raccomandazione del Consiglio europeo del 20 dicembre 2012 (2012/c398/01)

Raccomandazione del Consiglio, del 22 maggio 2017, sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

Relazione del Ministro Guardasigilli al Codice civile: preceduta dalla Relazione al disegno di legge sul "Valore giuridico della Carta del lavoro", Volume 83 di Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia. Parte 1, Ministero di grazia e giustizia, 1942

Relazione del Segretario generale Sergio D'Antoni - XIII Congresso confederale – dal 21 al 24 maggio 1997 L.C.G.I.L.

Relazione della Segreteria generale al primo Congresso Nazionale, Roma, 4-7 novembre 1949

Allegato 1

Elenco dei docenti e degli argomenti trattati in ogni corso

Corso per sindacalisti dei nuovi lavori-Alai

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Acocella Pino	Segretario Cisl Università	Concezione sindacale della Cisl
Ajello Mario	Presidente Alai	Orientamento azione Alai
Angeloni Brigida	Dipartimento formazione Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Prospettive di sviluppo della Bilateralità nel settore della Somministrazione
Botticelli Regina	Cesos	Lavoro atipico e Parasubordinato
Biliotti Elisabetta	Centro studi Cisl	Mercato del lavoro
Coletti Marcello	Unionvita	Polizza Unionvita per i lavoratori atipici
De Sanctis Massimo	Dipartimento formazione Cisl	Lavorare in rete
Del Campo Michele	Vicedirettore Centro Studi	Rappresentanza e proselitismo nuovi Lavori
Don Delazuanna Elio	Pastorale del Lavoro	Pastorale del Lavoro
Giammaroni Paolo	Esperto in comunicazione sociale	Comunicazione esterna
Guizzardi Ivan	Vicepresidente Alai	Servizi di orientamento Professionale
Scaiola Silvano	Dipartimento Politiche settoriali e contrattuali	Contrattazione e lavoro Parasubordinato
Patrignani Franco	Segretario Ust Macerata	La Cisl e il lavoro che Cambia

Perchiazzi Matteo	Centro Studi Cisl	Strategie di Comunicazione
		Cisl
Pichelan Emidio	Centro Studi Cisl	Mercato del lavoro
Ravaglia Franco	Segretario Usl Emilia-Romagna	Bilateralità Artigianato
Ricciardi Livia	Dipartimento Mercato del Lavoro Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Politiche del lavoro
Tesi Paolo	Clacs	Clacs e il proselitismo nel lavoro autonomo
Trerè Graziano	Segretario Confederale Cisl	Cambiamenti struttura organizzativa Cisl
Uda Antonio	Segretario Nazionale Cisl	Confronto finale
Viviani Antonio	Dip.Statistica Università di Firenze	Analisi statistica
Zoccatelli Mario	Fondazione Corazzin	Politiche del mercato del lavoro e ruolo delle parti sociali

Corso nuovi operatori Alai

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Angeloni Brigida	Dipartimento formazione Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Alai: obiettivi e funzionamento
Averna Diego	Alai Lombardia	La gestione del Ccnl del lavoro temporaneo
Bagnoli Nicola	Coord.to nazionale Alai	Soggetti e contenuti nei contratti di collaborazione

Betti Sergio	Segretario Organizzativo Cisl nazionale	Lo sviluppo organizzativo dell'Alai
Del Campo Michele	Ial Toscana	Il senso del Lavoro

Gelardi Pietro	Dip.to mercato del lavoro confederale	La bilateralità e la mutualità
Guizzardi Ivan	Presidente Alai	Conclusioni percorso
Marrafino Enzo	Dip. Formazione	Il proselitismo nei nuovi lavori
Pacillo Stefania	Rappresentante Alai c/o Comitato gestione separata Inps	La tutela previdenziale e assistenziale dei lavoratori atipici
Pesce Simone	Alai Liguria	L'attuale regolazione del mercato del lavoro nel settore atipico
Ragazzini Piero	Segretario Organizzativo Emilia-Romagna	I servizi Cisl

Corso giovani operatori Alai e delegati di categoria - 18-21 maggio 2004, Magnano in Riviera (Udine)

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Angeloni Brigida	Dipartimento formazione Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	La somministrazione di lavoro
Bordogna Lorenzo		La rappresentanza nei nuovi lavori
Colecchia Giulio	Segretario Ust Foggia	Il ruolo e le competenze del delegato sul luogo di lavoro e del delegato sul territorio
Colombo Fiorenzo	Segretario Femca	Ruolo e competenze del delegato

Faina Giovanni	Segretario Usr Friuli	L'impegno e la militanza dei giovani nel lavoro e nel sindacato
Gheno Stefano	Professore di psicologia del lavoro	Il mercato del lavoro e i giovani lavoratori
Guizzardi Ivan	Presidente Alai	Seminario sulla intermediazione di manodopera e il lavoro a progetto
Pizzoferrato A.	Assessore al lavoro Friuli V.G.	Intervento conclusivo
Regenzi C.		Seminario sulla intermediazione di manodopera e il lavoro a progetto
Santini G.	Segretario Confederale	La missione del sindacalista nell'attuale sistema contrattuale e alla luce dei cambiamenti del mercato del lavoro

Corso per nuovi operatori Alai - Centro Studi Cisl, Firenze, 16-19 gennaio 2006

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Angeloni Brigida	Dipartimento formazione Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Introduzione
Del Campo Michele	Centro Studi Cisl	Presentazione Azioni di Sistema

Gelardi Pietro	Dip.to mercato del lavoro confederale	La formazione continua, i fondi interprofessionali: l'esperienza di questi anni e l'evoluzione degli scenari futuri
Guizzardi Ivan	Presidente Alai Nazionale	Conclusioni del corso

Raffo Franco		Le strategie di implementazione del Sistema Formatemp
Tavernese Giulia		Relazione “Il riconoscimento dei crediti formativi. La formazione in contesti formali e la valorizzazione della formazione sul lavoro”

Corso Nuovi Operatori Alai, Grottaferrata, 27-31 marzo 2006

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Angeloni Brigida	Dipartimento formazione Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Presentazione lavori di gruppo e relazione “L’Alai: struttura, organizzazione e compiti
Colombo Fiorenzo	Femca	Forum di discussione sui modelli di rappresentanza
Francesconi Silvia		Gestione dei casi di previdenza

Gheno Stefano	Professore di psicologia del Lavoro	Studio di un caso di animazione territoriale per la promozione del lavoro atipico tra i giovani. Il “progetto Club Giovani” nel racconto di un protagonista
Guizzardi Ivan	Alai nazionale	Forum di discussione sui modelli di rappresentanza e conclusioni corso
Molla Giorgio		Sistema dei servizi agli

		iscritti Cisl
Raffo Franco		caratteristiche organizzative e di
		funzionamento di Formatemp
Raineri P.		
Ricciardi Livia	Dipartimento Mercato del Lavoro Cisl e componente comitato di coordinamento Alai nazionale	Lavoro a Progetto
Saracino Franco		Lavoro di gruppo: Il Ccnl: analisi, ricostruzione dei contenuti ed elaborazione delle criticità
Scrivani Luigi	Direttore Ebitemp	La Bilateralità, l'esperienza di Ebitemp

Formazione, servizi, tutele, cantieri del welfare bilaterale – Corso Alai 2008

Docenti e argomenti trattati primo modulo

Nome	Ruolo	Argomento
Carera Aldo	Università Cattolica di Milano	Tutele, servizi, formazione Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale
Geraldi Pietro	Consigliere amministrazione Formatemp	La formazione, via obbligatoria per una flessibilità sostenibile
Guizzardì Ivan	Presidente Alai Cisl	Nuovo Ccnl somministrati
Morelli Fiorella	Segretario Usl Cisl Lombardia	Tutele, servizi, formazione Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale

Mosele Corrado	Direttore EBiTer Milano	Tutele, servizi, formazione Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale
Pesenti Domenico	Segretario Generale Filca Cisl	Tutele, servizi, formazione Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale
Rizzi Gianmaria	Vicepresidente Confartigianato Nazionale	Tutele, servizi, formazione Cantieri per un nuovo Welfare bilaterale
Santini Giorgio	Segretario Confederale Cisl	Saluti ai corsisti
Scrivani Luigi	Vicepresidente Ebiref	La bilateralità come strumento di welfare per i lavoratori in somministrazione

Docenti e argomenti trattati secondo modulo:

Nome	Ruolo	Argomento
Docenti di Adecco e Umana		Organizzazione di un'agenzia in somministrazione e gestione curriculum
Attanasio Maurizio	Componente presidenza nazionale Alai	L'occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle Agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato
Bocchieri Gianni	Vicepresidente Assolavoro	L'occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle Agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato

Mezzanzanica Mario	Università Bicocca di Milano	L'occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle Agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato
Molla Giorgio	Presidente Alai Lombardia	Busta paga somministrati e nuovo Ccnl
Porto Franco	Segretario Generale Usl Veneto	L'occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle Agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato
Raffo Franco	Direttore Forma.temp	Nuovo Vademecum Forma.temp
Scupola Carlo	Responsabile Marketing Centro per l'impiego di Verona	L'occupazione nel nuovo mercato del lavoro: il ruolo delle Agenzie e quali sinergie tra pubblico e privato

Docenti e argomenti trattati terzo modulo:

Nome	Ruolo	Argomento
Gheno Stefano	Professore di psicologia del Lavoro	Progetto per il congresso
Marinelli Angelo	Dipartimento Confederale Democrazia Economica	Previdenza Complementare
Pandolfo Angelo	Docente di diritto del lavoro, Università La Sapienza, Roma	Flessicurezza, non è uno slogan! Il nuovo contratto del lavoro in somministrazione può essere una risposta

Ramazza Alessandra	Presidente di Obiettivo Lavoro	Flessicurezza, non è uno slogan! Il nuovo contratto del lavoro in
		somministrazione può essere una risposta
Silvestri Luciano	Vicepresidente Formatemp	Bilateralità e formazione
Spina Maurizio	Segretario Generale Usr Abruzzo	Flessicurezza, non è uno slogan! Il nuovo contratto del lavoro in somministrazione può essere una risposta

Corso di formazione anno 2010, Azioni di Sistema

Docenti e argomenti trattati: Lombardia

Nome	Ruolo	Argomento
Bocchieri Gianni	Presidente FormaTemp	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità
Corti Matteo	Università Cattolica del Sacro Cuore	Le Relazioni industriali e sindacali nella somministrazione
Cro Paolo	Università Cattolica del Sacro Cuore	Le varie forme di ammortizzatori sociali nel mercato del lavoro italiano e nella somministrazione
De Paoli	In Job	Caso studio su Agenzia per il Lavoro
Falasca Gianpietro		Bilateralità: una soluzione possibile di welfare
Guizzardi Ivan	Felsa Cisl	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità

Mezzanzanica Mario	Università Bicocca	La legislazione in materia di servizi per l'impiego, ultime novità in materia di collaborazione pubblico e privato
Napoli Mario	Università Cattolica del Sacro Cuore	Dal lavoro interinale alla somministrazione
Pais Ivana	Università di Brescia	L'evoluzione del mercato del lavoro italiano e l'attuale situazione socioeconomica
Scrivani Luigi	Vicepresidente Formatemp	Rapporto tra Bilateralità Formazione e Contrattazione nel nuovo Welfare State
Nidil, Felsa e Cpo	Segretari regionali	La rappresentanza dei nuovi lavoratori: la scelta delle OO.SS.
Nidil, Felsa, Cpo	Segretari generali	La Somministrazione di lavoro a due anni dal Ccnl

Friuli-Venezia Giulia

Nome	Ruolo	Argomento
Baroni Tiziano	Obiettivo lavoro	Le Relazioni industriali e sindacali nella somministrazione
Bazzani Tania		Dal lavoro interinale alla somministrazione
Colombo Fiorenzo	Direttore BiblioLavoro Lombardia	Bilateralità: una soluzione possibile di welfare
Fasola Rossella	Randstad	Caso studio di un'Agenzia per il Lavoro

Guizzardi Ivan	Felsa Cisl	Rapporto tra Bilateralità Formazione e Contrattazione nel nuovo Welfare State
Lauria Francesco	Centro Studi Cisl	L'evoluzione del mercato del lavoro italiano e l'attuale situazione socioeconomica
Martini Mattia	Università Bicocca	Le varie forme di ammortizzatori sociali nel mercato del lavoro italiano e nella somministrazione
Provasi Alessandro	Metis	Rapporto tra Bilateralità Formazione e Contrattazione nel nuovo Welfare State
Scrivani Luigi	Vicepresidente Formatemp	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità
Tognassi Ivano	Openjob	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità
Vernier Giuseppe	Umana	Caso studio di un'Agenzia per il Lavoro
Nidil, Felsa e Cpo	Segretari regionali	La rappresentanza dei nuovi lavoratori: la scelta delle OO.SS.
Nidil, Felsa, Cpo	Segretari generali	La Somministrazione di lavoro a due anni dal Ccnl

Lazio

Nome	Ruolo	
------	-------	--

Colombo Fiorenzo	Direttore BiblioLavoro Lombardia	Bilateralità: una soluzione possibile di welfare
Guizzardi Ivan	Felsa Cisl	Rapporto tra Bilateralità Formazione e Contrattazione nel nuovo Welfare State
Scrivani Luigi	Vicepresidente Formatemp	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità
Nidil, Felsa e Cpo	Segretari regionali	La rappresentanza dei nuovi lavoratori: la scelta delle OO.SS.
Nidil, Felsa, Cpo	Segretari generali	La Somministrazione di lavoro a due anni dal Ccnl
Assolavoro	Presidenza	La Somministrazione di lavoro a due anni dal Ccnl

Campania

Nome	Ruolo	
Amoruso Michele	Gevi	Caso studio Agenzia per il Lavoro
Canavesi Guido		Le varie forme di ammortizzatori sociali nel mercato del lavoro italiano e nella somministrazione
Colombo Fiorenzo	Direttore BiblioLavoro Lombardia	Bilateralità: una soluzione possibile di welfare

Di Monte Patrizia	Dirigente Regione Campania	La legislazione in materia di servizi per l'impiego, ultime novità in materia di collaborazione pubblico e privato
Guizzardi Ivan	Felsa Cisl	La Formazione nella Somministrazione di Lavoro: strumento di occupazione e occupabilità
Lo Cicero Massimo	Docente Economia della Comunicazione, Università di Roma Tor Vergata	L'evoluzione del mercato del lavoro italiano e l'attuale situazione socioeconomica
Provasi Alessandro	Metis	Caso studio Agenzia per il Lavoro
Salvato Stefano	Ricercatore Adapt	Le Relazioni industriali e sindacali nella somministrazione
Scrivani Luigi	Vicepresidente Formatemp	Rapporto tra Bilateralità Formazione e Contrattazione nel nuovo Welfare Stat
Nidil, Felsa e Cpo	Segretari regionali	La rappresentanza dei nuovi lavoratori: la scelta delle OO.SS.
Nidil, Felsa, Cpo	Segretari generali	La Somministrazione di lavoro a due anni dal CCNL
Assolavoro	Presidenza	La Somministrazione di lavoro a due anni dal CCNL

Seminario per dirigenti regionali e territoriali, Firenze 2013

Programma 14, 15 e 16 ottobre 2013

Lunedì	Martedì	Mercoledì
	ore 9.30 alle ore 12.30 “Presentazione del nuovo Ccnl dei lavoratori in somministrazione” Relatore: Silvia Degl’Innocenti Segretario Nazionale Felsa Cisl	ore 9.30 alle ore 12.30 “La Contrattazione di secondo livello” Relatore: Giovanni Pirulli Segretario Generale Aggiunto Fisascat

ore 15.00 alle ore 18.00 “La Rappresentanza nel nostro settore alla luce dell’Accordo del 30 aprile 2013 sottoscritto da Cgil, Cisl e Uil” Relatore: Uliano Stendardi Dipartimento Politiche contrattuali del settore	ore 15.00 alle ore 18.00 “La Contrattazione come fattore generativo e di sviluppo della Bilateralità nella concezione della Cisl.” Relatore: Prof. Aldo Carera Presidente Fondazione Pastore	Conclusioni: Ivan Guizzardi Segretario Generale Felsa Cisl
--	---	---

Industria, Artigianato, Ambiente e Sicurezza, Mercato del Lavoro e Mezzogiorno		
--	--	--

Corso di formazione operatori e dirigenti Felsa Cisl – Roma e Castelnovo del Garda, 2014

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Carera Aldo	Presidente Fondazione Pastore	La Contrattazione come fattore generativo e di sviluppo della Bilateralità nella concezione della Cisl

Degl'Innocenti Silvia	Segretario nazionale Felsa Cisl	Presentazione del nuovo Ccnl dei lavoratori in somministrazione
Guizzardi Ivan	Segretario Generale Felsa Cisl	Conclusioni
Pirulli Giovanni	Segretario Generale aggiunto Fisascat Cisl	La Contrattazione di secondo livello
Stendardi Uliano	Dipartimento Politiche contrattuali del settore Industria, Artigianato, Ambiente e Sicurezza, Mercato del Lavoro e	La Rappresentanza nel nostro settore alla luce dell'Accordo del 30 aprile 2013 sottoscritto da Cgil,
	Mezzogiorno	Cisl e Uil

Corso delegati Firenze 2015

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Beccastrini Alessandro	Segretario generale FIM Firenze	
Bigazzi Viviana	Felsa Toscana	Il Sistema Servizi della Cisl
Carraro Paolo	dipartimento lavoro, formazione e contrattazione	Bilateralità: le scelte della Cisl
Colombo Fiorenzo	Direttore BiblioLavoro	Storia della Cisl e della Formazione al Centro Studi
Degl'Innocenti Silvia	Segretaria Felsa Nazionale	Evoluzione della Somministrazione di Lavoro

Gargiulo Macello	Felsa Nazionale	Bilateralità: le scelte della Cisl Evoluzione del Sistema Contrattuale e della Rappresentanza
Giuntini Enrico	Direttore Ebitemp	Relazione Ebitemp

Guizzardi Ivan	Segretario Generale Felsa Cisl	La Formazione: Dirigenti Sindacali in azienda
Lotti Alessandro	Segretario Felsa Regionale Piemonte	Rappresentanza e Rappresentatività: la Felsa Cisl 2.0
Pesenti Luca	Università Cattolica di Milano	Evoluzione del Welfare
Pirulli Mattia	Segretario Felsa Regionale Lazio	Rappresentanza e Rappresentatività: la Felsa Cisl 2.0

Romaniello Vito	Segretario Generale SPL Toscana	
Rosolen Giulia	Adapt	Lecture su Somministrazione
Vecchione Irene	Direttrice di Formatemp	

Corso dirigenti, operatori e delegati Felsa Cisl Nazionale 2016

Docenti e argomenti trattati primo modulo:

Nome	Ruolo	Argomento
Cilento Marco	Consigliere Ces su Politiche Contrattuali	Incontro con la Ces
D'Oreste Ignacio	Consigliere Ces su Occupazione Giovanile;	Incontro con la Ces

Iuliano Giuseppe	Componente Cese e Coordinatore Dipartimento Politiche Internazionali Cisl	Funzioni del Cese e rappresentanza delle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori
Weber Thiébaut	Segretario Confederale Ces con delega ai lavoratori non standard, autonomi e precari;	Incontro con la Ces
	Coordinatore Nazionale Csc lavoratori interinali	Incontro con la Csc
	Responsabili Federazioni Csc del settore interinale	Incontro con la Csc

Docenti e argomenti trattati secondo modulo:

Nome	Ruolo	Argomento
Giuntini Enrico	Direttore Ebitemp	Nuove prestazioni della bilateralità
Guizzardi Ivan	Segretario Generale	Fondo di solidarietà e ammortizzatori sociali Politiche attive del lavoro: Accoglienza Orientamento e Accompagnamento alla formazione nella
		Somministrazione di Lavoro
Massagli Emmanuele	Presidente di Adapt	Ipotesi di studio rinnovo Contratto Collettivo Nazionale della Somministrazione di Lavoro

Revillod Veronique	Delegata Sindacale Cfdt (Confédération française démocratique du travail)	Rappresentanza Contrattazione e Bilateralità nel settore della Somministrazione e comparazione con il Sindacato Italiano
Zanda Daniel	Segretario Nazionale	Modello di rappresentanza nella Somministrazione di Lavoro

Docenti e argomenti trattati terzo modulo:

Nome	Ruolo	Argomento
	rappresentanti di Apl Adecco e Randsta	Le Agenzie per il Lavoro in Europa ed in Italia
	Delegato Sindacale Spagnolo	Rappresentanza Contrattazione e Bilateralità nel settore della Somministrazione e comparazione con il Sindacato Italiano
Spattini Silvia	Modera Direttore Adapt	Le Agenzie per il Lavoro in Europa ed in Italia

**Corso di formazione per Operatori di Sportello Accompagnamento Lavoro – Centro Studi Cisl,
2017**

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Carraro Paolo	Dipartimento MdL Cisl Nazionale	Gli strumenti istituzionali per la ricerca del lavoro

Fasola Rossella	Responsabile Relazioni Sindacali di Randstad	Ruolo politico e funzionale delle Apl nel Mercato del Lavoro e nella Ricerca attiva di lavoro
Ghenò Stefano	Psicologo del lavoro	Accoglienza ed Ascolto (individuazione del Bisogno)
Pianesi Lucia	Formatemp	Relazione su Formatemp: nuovo strumento Form&Go

Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Nazionale	“L’approccio Felsa” Accompagnamento Lavoro
Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa	Sportello Bilateralità: pratiche ebitemp/formatemp
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa	Sistematizzazione intero percorso Formativo

Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale – Centro Studi Cisl, 2018

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Armaroli Ilaria	Adapt	Nuovi modelli di rappresentanza sul lavoro autonomo
Barilà Luca	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Contrattazione
Carera Aldo	Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano	Storia della Cisl e della sua natura associativa
Costantino Antonino	Direttore Formatemp	Sistemi della Bilateralità
Dall’Osso Marco	Segretario Generale Felsa Emilia-Romagna	Esperienza sportelli lavoro in Emilia-Romagna
Degl’Innocenti Silvia	Coordinatrice Nazionale Vivace	Nuovi modelli di rappresentanza sul lavoro autonomo
Di Gerio Paolo	Segretario Generale Felsa Lazio	Gestione del rapporto di lavoro in somministrazione
Flaviani Eduardo	Ufficio Tesseramento Confederale	Tesseramento
Giuntini Enrico	Direttore Ebitemp	Sistema della Bilateralità
Guerini Fabio	RSU Felsa c/o Porto di Ravenna	Testimonianza
Larenza Diana	Adapt	Aspetti salienti della somministrazione di lavoro
Parodi Davide	RSA Fisascat Milano c/o Lombardia Contact	Testimonianza

Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	Servizi alla persona: il ruolo degli Sportelli nella discontinuità lavorativa Comunicazione efficace ad assertività
Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Cisl	Introduzione lavori Sistema della Bilateralità
Soldà Claudio	Adecco	Il ruolo delle Agenzie per il Lavoro
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Aspetti salienti della somministrazione di lavoro Rappresentanza nella somministrazione

Unico Modulo - “Corso Operatori Dirigenti Felsa Cisl Nazionale” - Milano/Roma 2019*Docenti e argomenti trattati:*

Nome	Ruolo	Argomento
Ferlini Massimo	Professionista dei servizi al lavoro	La rete dei servizi per il lavoro e le politiche attive
Mara Simone	Formatore Felsa Nazionale	Form&go e sostegno al reddito Diritto mirato
Locatelli Stefano	Professionista dei servizi al lavoro	La rete dei servizi per il lavoro e le politiche attive
Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Cisl	Conclusioni corso
Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	Il nuovo ruolo dello sportello Bilateralità
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa CISL	Rinnovo Ccnl somministrazione Accordi di secondo livello

Corso Operatori e Dirigenti Felsa CISL Nazionale 2020*Docenti e argomenti trattati:*

Nome	Ruolo	Argomento
Benaglia Roberto	Segretario Nazionale Fai Cisl	Contrattazione: accordi di secondo livello e gestione del mercato del lavoro aziendale
Carera Aldo	Docente Storia Economica, Università Cattolica del Sacro Cuore	Perché la Cisl può costituire un’attrazione per i giovani d’oggi
Colombo Fiorenzo	Direttore Bibliolavoro	Direttore Corso Negoziare: soggetti contenuti e processi

Colombini Angelo	Segretario confederale Cisl Nazionale	Salute Sicurezza Ambiente: ruoli, gestione, prevenzione in azienda
Costantino Antonino	Direttore di Formatemp	Ebitemp e Formatemp: come la contrattazione sostenere la flessibilità e le sinergie con i servizi della Cisl
Dell'Orefice Maurizio	Segretario nazionale Fisascat Cisl	Contrattazione: accordi di secondo livello e gestione del mercato del lavoro aziendale
Diamante Maurizio	Segretario nazionale Fit Cisl	Contrattazione: accordi di secondo livello e gestione

		del mercato del lavoro aziendale
Gallardo Luciano	Formatore	Cos'è, per cosa si fa, a cosa servono i Congressi nella Cisl
Gheno Stefano	Docente di Psicologia del Lavoro Università Cattolica di Milano	Valore della relazione e della rappresentanza: nuovo Approccio alla comunicazione
Giuntini Enrico	Direttore Ebitemp	Ebitemp e Formatemp: come la contrattazione sostenere la flessibilità e le sinergie con i servizi della Cisl
Guarini Davide	Segretario Generale Fist Cisl Nazionale	Conclusioni su situazione attuale del mercato del lavoro
Guizzardi Ivan	Vicepresidente Formatemp	La nascita della Felsa: l'intuizione della Cisl di rappresentare il cambiamento

Massagli Emmanuele	Presidente Adapt	Analisi Situazione Macroeconomica e sociale italiana alla luce dell'emergenza: Impatti sul Mercato del Lavoro
Pesenti Luca	Docente di Sociologia Università Cattolica Sacro Cuore di Milano	Nuovi meccanismi di rappresentanza: cambiamento e prossimità
Petteni Gigi	Presidente Inas Cisl	Ebitemp e Formatemp: come la contrattazione sostenere la flessibilità e le sinergie con i servizi della Cisl
Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Cisl Nazionale	Introduzione e conclusione corso
Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	La rappresentanza nel Ccnl della Somministrazione
Ricciardi Livia	Dipartimento Mercato del lavoro Cisl nazionale	Covid-19 e Ammortizzatori Sociali: quadro generale e focus sulla Somministrazione
Soldà Claudio	Public Affaire Adecco Italia	Somministrazione di Lavoro: evoluzione della contrattazione e sfide future
Sorani Alessandro	Docente e formatore esperto in comunicazione	Nuovi processi organizzativi: adattamento,

		modalità e strumenti di comunicazione
Venier Giuseppe	Amministratore Delegato Umana	Salute Sicurezza Ambiente: ruoli, gestione, prevenzione in azienda

Verbaro Francesco	Presidente Formatemp	Il rapporto tra bilateralità e welfare negli ammortizzatori sociali. Ipotesi di sussidiarietà
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Somministrazione di Lavoro: evoluzione della contrattazione e sfide future Covid-19 e Ammortizzatori Sociali: quadro generale e focus sulla Somministrazione Il Ccnl della Somministrazione: i principali strumenti contrattuali Cos'è, per cosa si fa, a cosa servono i Congressi nella Cisl

Corso di Formazione Felsa Cisl Nazionale “Dallo Sportello Accompagnamento Lavoro alle Politiche Attive Contrattate nella somministrazione di lavoro” 9,16 e 23 aprile 2021

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Carignano Arnaldo	Head of Career Transition Ranstad	Diritto mirato e formazione professionale
Casini Silvia	Segretaria Generale Felsa Cisl Toscana	Esperienze di Mol
Fabrizi Edoardo	Operatore Felsa Cisl Nazionale	Tutor d'aula
Gozzo Alessia	Associate Career Adecco	Il Mol e la gestione dei T.I. per le agenzie

Iut Elisa	Coordinamento Politiche attive Umana spa	Bilancio delle competenze
Mara Simone	Formatore Felsa Cisl	Direttore corso
Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Cisl	Passaggio da sportello lavoro a politiche attive contrattuali della somministrazione

Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	Diritto mirato e formazione professionale
Vanoncini Tamara	Coordinamento Politiche Attive Umana spa	Bilancio delle competenze
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Contrattazione di secondo livello e politiche attive

Corso di Formazione per Dirigenti e Operatori Felsa 2022

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Barillà Luca	Segretario Nazionale Felsa Cisl e Vicepresidente di Ebitemp	Bilateralità nel settore della somministrazione
Calderone Margherita	Coordinatrice formazione continua Ial Brescia	Formazione continua
Carera Aldo	Università Cattolica	Storia della Felsa Cisl
Casini Silvia	Segretaria Generale Felsa Cisl Toscana	Aspetti organizzativi dell'attività della Felsa
Degli'Innocenti Silvia	Coordinatrice Nazionale Vivace	Altri modelli di rappresentanza: il lavoro autonomo
Fratta Guido	Segretario Generale Felsa Cisl Lombardia	Modalità di articolazione delle strutture territoriali nei suoi aspetti politici e organizzativi
Manni Giacomo	Segretario Generale Felsa Cisl Piemonte	Gestione amministrativa delle deleghe sindacali

Mario Franco	Operatore politico Fistel Lazio	Contrattazione di secondo livello e parità di trattamento
Massagli Emmanuele	Adapt	La somministrazione tra disciplina contrattuale e legislativa
Pirulli Mattia	Segretario Generale Felsa Cisl	Ruolo del dirigente Felsa Cisl
Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	Cambiamenti mercato del lavoro e ruolo del dirigente Felsa Rappresentare e contrattare nel mondo delle collaborazioni
Ricciarelli Rocco	Segretario generale Felsa Cisl Umbria	Analisi Swot
Seghezzi Francesco	Adapt	La somministrazione nei vari segmenti occupazionali
Spattini Silvia	Adapt	La rappresentanza nel Ccnl e negli accordi del settore della somministrazione
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Il Ccnl della somministrazione: garanzie e tutele nella flessibilità

		Nomina degli Rsa Previdenza complementare
--	--	---

Corso di Formazione “Piattaforme digitali: un fenomeno da conoscere per rappresentare e contrattare” - 19-21 settembre 2022

Docenti e argomenti trattati:

Nome	Ruolo	Argomento
Massagli Emmanuele	Presidente Adapt	Nuovi mestieri nella transizione digitale
Benincasa Giada	Assegnista di ricerca Università di Modena e Reggio Emilia	La normativa giuslavoristica della collaborazione coordinata e continuativa e del lavoro autonomo
Creazzo Stefania	Caf Cisl Vicenza	Cococo, lavoratori autonomi e collaboratori occasionali: regimi fiscali e adempimenti
Degl’Innocenti Silvia	Vicepresidente Vivace	La normativa giuslavoristica della collaborazione coordinata e continuativa e del lavoro autonomo
Pacillo Stefania	Operatrice Felsa Cisl Nazionale	Gli accordi di settore e le esperienze della Felsa
Pais Ivana	Docente di Sociologia Economica presso l’Università Cattolica Milano	Nuovi mestieri nella transizione digitale
Piscione Francesca	Segretaria Nazionale Felsa Cisl	Il ruolo della Gestione Separata a confronto con i nuovi mestieri e le nuove esigenze di tutela
Zanda Daniel	Segretario Nazionale Felsa Cisl	Il ruolo della Gestione Separata a confronto con i nuovi mestieri e le nuove esigenze di tutela

