



Centro Studi Nazionale Cisl

60 ANNI

in via della Piazzola

*Un percorso nella storia del Centro Studi di Firenze  
attraverso gli scritti dei suoi Direttori*

Ausili didattici per la formazione sindacale

2013

21

*Ricerca bibliografica e redazione a cura di Mario Scotti, Mila Scarlatti,  
Francesco Lauria, Caterina Sordi, Francesco Camerini*

*Biografie dei Direttori a cura di Francesco Lauria*

**Centro studi nazionale Cisl**  
Collana ausili didattici per la formazione sindacale  
*Direttore* Mario Scotti



RAFFAELE BONANNI  
*Segretario generale della Cisl*

Fin dalla nascita della Cisl la formazione sindacale ha rappresentato un elemento di distinzione qualitativa per i nostri dirigenti e uno strumento indispensabile per praticare l'autonomia e il protagonismo nell'azione sindacale a tutti i livelli, dai posti di lavoro al territorio.

Oggi la Cisl si misura con importanti cambiamenti sociali attraverso un forte ruolo della contrattazione, della partecipazione, della bilateralità e della democrazia economica.

Per dare gambe alla nostra strategia riformista occorre individuare i profili di competenza necessari ai dirigenti, ai quadri politici e al personale di staff affinché tutta l'organizzazione possa esercitare efficacemente il proprio ruolo.

Assegniamo quindi un compito decisivo alla formazione: quello di elaborazione, costruzione e realizzazione di percorsi efficaci che permettano a tutti gli uomini e le donne della Cisl di partecipare attivamente al conseguimento degli obiettivi politico-organizzativi assunti dall'organizzazione.

Il rafforzamento strategico - operativo della formazione confederale passa anche attraverso l'integrazione del ruolo e delle funzioni dei due soggetti a nostra disposizione per realizzare l'azione formativa: il Centro studi di Firenze e il Dipartimento confederale.

In questo contesto si inserisce l'importante ruolo del Centro studi di Firenze, a cui vengono assegnate responsabilità di gestione dei processi formativi centrali (corsi lunghi per dirigenti, specializzazione al ruolo, ecc.), di scuola di eccellenza e di riferimento per tutta la rete formativa e di ricerca. Allo stesso tempo il Centro studi deve essere sempre più il luogo di elaborazione culturale della Cisl anche tramite collaborazioni con le Università e i centri di ricerca.

Al Dipartimento si affida la funzione di programmazione progettuale d'intesa con i singoli Dipartimenti confederali, gli enti e le associazioni della Cisl, di innovazione metodologica, di sostegno, assistenza e raccordo tra le strutture confederali e di categoria. Inoltre al dipartimento viene assegnato l'obiettivo di ricostruire la rete nazionale dei formatori, della loro formazione e del loro aggiornamento tecnico professionale.

Concludo con un invito a tutta l'organizzazione a contribuire alla promozione e al sostegno di questa funzione preziosa per la nostra identità e il nostro agire quotidiano.



## PRESENTAZIONE

1953-2013, sessant'anni precisi di vita e di attività "operosa" per il Centro Studi Nazionale Cisl in via della Piazzuola, al confine tra i comuni di Firenze e Fiesole. Tanto che per anni il logo del Centro fu appunto rappresentato dai profili della collina e della torre fiesolane.

Per la verità, come è noto, la Scuola nazionale della Cisl, fortemente voluta da Pastore e avviata da Romani, aveva maturato già un biennio di esperienza in Firenze città, nei locali di via Modena.

Non c'è dubbio però (senza nulla togliere all'importanza di quei primi momenti formativi così ben rappresentati nel volume *Allievi sindacalisti: formazione e organizzazione al Centro studi Cisl di Firenze (1951-1952)* del prof. Carera) che per il popolo della Cisl, ma non solo, la sede storica, starei per dire il "luogo dell'anima", di tanta attività di studio, ricerca e formazione sia rappresentata dagli edifici di via della Piazzuola, nei loro successivi e non facili ampliamenti e rifacimenti.

Un'esperienza così unica nel panorama del nostro paese come quella della Scuola sindacale della Cisl, che nei suoi sessant'anni di vita ha non solo intercettato e interagito con tutte le fasi della vita sociale ed economica dal dopoguerra ad oggi, ma ha anche rappresentato significativi "tranche de vie" per tante persone, corsisti, docenti, esperti, dirigenti, merita a questo punto di essere adeguatamente documentata e raccontata.

Una storia del Centro Studi, magari nel quadro di una più generale storia della formazione in Cisl, non è evidentemente cosa facile da realizzare. Presuppone non solo competenza "storica" ma anche una provata sensibilità. Tuttavia non si partirebbe da zero, anzi.

L'avviata risistemazione degli *Archivi della Scuola di formazione sindacale del Centro studi Cisl di Firenze*, che proprio quest'anno vede pubblicato per le edizioni di Vita e Pensiero l'*Inventario (1951-1971)* a cura di Aldo Carera, può essere di grande utilità, così come la documentazione interna, a cominciare dagli *Annuari* del Centro Studi e dai *Report* periodici.

Questo numero degli *Ausili formativi* vuole essere allora un modesto contributo per stimolare, appunto in occasione dei sessant'anni, una ricerca ben più ampia e articolata sul senso e sulla complessità dell'intera attività del Centro.

Si è scelto di dare voce, attraverso estratti dei loro scritti dell'epoca o interviste a tema, a tutti i Direttori che dal '51 ad oggi si sono succeduti nella responsabilità diretta del Centro per vari motivi.

Intanto come forma di gratitudine nei confronti di un gruppo di persone (ricercatori, professori universitari, sindacalisti) che hanno dedicato periodi non brevi della loro vita a far sì che il Centro Studi articolasse al meglio del periodo storico dato la "mission" originariamente affidata dai padri fondatori.

Poi perché nel succedersi delle responsabilità di Direzione è facile e interessante cogliere i momenti di mutamento e di trasformazione della vita stessa della Cisl, nonché le vicende dell'intera esperienza sindacale di questi sessant'anni.

E infine perché dagli scritti e dalle parole dei Direttori 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.

I testi riprodotti sono per lo più frutto di una scelta, e come tale, quindi, soggetta ad ogni parzialità.

Si è però cercato di riprendere contributi che dessero il senso e il segno di ogni Direzione. Dove per ragioni di spazio si è dovuto ridurre l'originale lo si è indicato. Così come ci è sembrato cosa utile far precedere l'antologia da un breve richiamo biografico di ognuno, certamente incompleto ma confidiamo utile.

Ci piace infatti pensare che questo lavoro possa servire non solo a chi, da corsista, docente o formatore, ha animato questo sessantennio di storia del Centro, ma soprattutto a chi avrà la ventura e la fortuna di viverla nei prossimi anni.

Mario Scotti

*Direttore Centro Studi Cisl*

## **Brevi biografie dei Direttori del Centro Studi Nazionale Cisl**

### **Benedetto De Cesaris, Direttore dal 1951 al 1956**

Nato a Guarcino (Frosinone) il 6 aprile 1922 e deceduto a Roma il 9 gennaio 2003. Antifascista e partigiano fece parte del CNL di Frosinone ed entrò nella corrente sociale dossettiana della Dc. Primo Direttore del Centro Studi Cisl di Firenze fu successivamente dirigente presso la Ceca (Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio) e, rientrato in Italia, fu attivo nell'ambito delle relazioni industriali ed in particolare delle partecipazioni statali, dirigendo prima l'Asap e poi l'Intersind. Altri incarichi significativi da lui ricoperti sono stati inoltre la direzione del personale dell'Eni e la presidenza delle Ferrovie dello Stato.

### **Vincenzo Saba, Direttore dal 1956 al 1959**

Nato a Ozieri (Sassari) il 23 settembre 1916 e scomparso a Roma il 21 ottobre 2011. Impegnato nel sindacato scuola è entrato a far parte, e ha poi diretto, l'Ufficio Studi della Cisl Nazionale. Consigliere del Cnel, nel 1971, è tra i soci fondatori della Fondazione Giulio Pastore, di cui è stato presidente dal 1993 al 2000 e presidente emerito dal 2001 al 2011. Dal 1970 al 1977 ha insegnato Storia dei movimenti sindacali e delle relazioni industriali, nella Libera Università Internazionale di Studi Sociali (LUISS). È stato Presidente dell'Isfol, ha diretto la rivista bibliografica "Lavoro & Sindacato".

### **Silvio Costantini, Direttore dal 1959 al 1971**

Nato il 2 maggio 1918 ad Alatri (Frosinone), è scomparso il 7 luglio 2007 a Roma. Giovanissimo, negli anni '30 fu tra i dirigenti diocesani della Giac (Gioventù italiana dell'Azione Cattolica) si laureò in lettere presso l'Università Cattolica di Milano nel 1940. Dopo l'armistizio fu fatto prigioniero dai nazisti e internato in campo di concentramento in Polonia. Rientrato in Italia, scontò anche un periodo di detenzione da parte degli anglo-americani, presso Pisa. Impegnato nei comitati civici geddiani fu anche delegato nazionale lavoratori nella Giac. Aderì alla Cisl nel 1954 occupandosi, con Pastore, dell'Ufficio per il Mezzogiorno. Dopo l'esperienza al Centro Studi è stato, tra il 1975 ed il 1997, responsabile nazionale formazione della Fisba Cisl.

### **Oscar Marini Diomedi, Direttore dal 1971 al 1974**

Nato ad Ascoli Piceno il 31 maggio 1924 e scomparso a Firenze il 21 maggio 2007. Appena ventenne, nel 1944, aderisce alla Cgil unitaria ancora in clandestinità. Dopo aver costituito la Lcgil picena diviene, nel 1950, il primo segretario della Cisl di Ascoli. Trasferitosi nel capoluogo regionale è segretario generale dell'Usp Cisl di Ancona dal 1955 fino al 1971. Dopo aver ricoperto la carica di direttore del Centro Studi di Firenze nei primi anni settanta ha mantenuto, nel periodo 1975-1979, la responsabilità organizzativa-amministrativa della stessa struttura.

### **Guido Baglioni, Direttore dal 1974 al 1980**

Professore emerito di sociologia dell'Università Milano Bicocca, nato a Gardone Val Trompia (Bs) il 21 giugno 1928. E' stato direttore della Facoltà di Sociologia di Trento e, tra il 1980 ed il 2010, presidente del Cesos (Centro Studi Economici Sociali e Sindacali). Nel corso della sua lunga carriera universitaria ha insegnato come docente ordinario di sociologia economica e generale presso gli atenei di Parma, Brescia e Milano (Università Statale e Bicocca). E' autore di molteplici saggi sulle relazioni industriali e la democrazia economica, alcuni dei quali tradotti in numerose lingue straniere. Ha diretto le riviste Prospettiva Sindacale e Impresa al Plurale.

### **Luigi Paganelli, Direttore dal 1980 al 1981**

Nato a Modena il 9 giugno 1921, antifascista e comandante partigiano. Attivo nella Democrazia Cristiana di Modena, di cui fu segretario provinciale, vero braccio destro di Ermanno Gorrieri. Laureato in Lettere e in Pedagogia è stato insegnante presso le scuole superiori fino alla pensione. Ha ricoperto la carica di segretario generale della Cisl di Modena dal 1958 al 1973, e, successivamente, di segretario generale della Cisl Emilia Romagna. Dal 1980 al 1997 è stato presidente del Centro Culturale Francesco Luigi Ferrari, attualmente è presidente della Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali.

### **Lorenzo Caselli, Direttore dal 1981 al 1984**

Nato a Chiavari il 9 giugno 1939. Professore emerito all'Università di Genova, è docente di Etica economica e responsabilità sociale delle imprese. E' stato vice presidente della sezione italiana di EBEN (European Business Ethics Network) oltre che fondatore e primo presidente di Sindnova Cisl (Istituto per lo studio dell'innovazione e delle trasformazioni produttive e del lavoro). Autore di numerose pubblicazioni in tema di teoria dell'impresa e del lavoro e di rapporti tra etica e economia, dirige la rivista on line «Impresa Progetto».

### **Pippo (Giuseppe) Morelli, Direttore dal 1985 al 1989**

Nato a Reggio Emilia nel 1931, laureato in Scienze Politiche alla Cattolica di Milano, con una tesi discussa con Mario Romani, ha iniziato il suo percorso di dirigente sindacale presso la Cisl di Milano. Negli anni settanta è stato segretario nazionale della Fim e dell'Flm e tra gli ideatori delle 150 ore per il diritto allo studio. Successivamente è stato segretario generale della Cisl Emilia Romagna e Presidente del Parco del Gigante (nell'appennino emiliano). Parallelamente all'impegno sindacale si è occupato di cooperazione internazionale, in particolare con il Brasile.

### **Vittorio Ugo Pirarba, Direttore dal 1989 al 1992**

Nato ad Arzana (Nuoro), l'11 settembre 1929. Ha iniziato la sua carriera di dirigente sindacale nel sindacato scuola, fino a divenire segretario nazionale del Sism Cisl. Dal 1977 al 1981 è stato al Dipartimento economico Confederale occupandosi di politica industriale. E' stato segretario regionale della Cisl Sardegna del 1981 al 1989. Dopo l'esperienza di direttore del Centro Studi ha assunto la carica di Assessore all'Agricoltura presso la Regione Sardegna. Nel 2002 ha ricevuto l'onorificenza di Ufficiale al Merito della Repubblica Italiana.



### **Vittorio Giustina, Direttore dal 1993 al 2001**

Nato a Novara l'11 novembre 1940. Laureatosi presso l'Università Cattolica di Milano, dopo la laurea collabora con il Centro Studi di Firenze. Ha mosso i primi passi di dirigente sindacale nella Fim, di cui è stato segretario nella città di Pordenone. Successivamente è stato segretario regionale dell'Usr Cisl del Friuli Venezia Giulia per poi approdare alla direzione del Centro Studi. Dopo il termine dell'impegno nella direzione del Centro Studi si è occupato di formazione per i pensionati della Cisl oltre che di impegno sociale nell'ambito del volontariato.

### **Pino (Giuseppe) Acocella, Direttore dal 2001 al 2006**

Nato ad Andretta (Av) il 10 agosto 1948, Professore Ordinario di Etica Sociale nell'Università degli studi di Napoli "Federico II" è attualmente Presidente del Cesos (Centro Studi Economici Sociali e Sindacali). Vice Presidente del CNEL, per la Consiliatura 2005 - 2010 (VIII). Dal Marzo 2009 è Rettore della Libera Università degli Studi "San Pio V" – LUSPIO. In precedenza è stato, tra l'altro, segretario generale della CISL Università dal 1997 al 2001. Autore di monografie e saggi sui problemi dello Stato contemporaneo, sulla crisi del diritto, sulla storia delle idee economiche e sociali e del pensiero etico-politico, sulla storia della cultura e dei movimenti sociali.

### **Bruno Manghi, Direttore dal 2006 al 2008**

Nato a Torino il 6 aprile 1941, sociologo e sindacalista, negli anni più recenti ha fatto parte del comitato scientifico del Progetto Excelsior sul mercato del lavoro ed è stato consigliere della Fondazione San Paolo di Torino. Ha collaborato con il premier Romano Prodi negli anni del suo primo governo. Nei primi anni '70 si è dedicato all'attività di sindacalista tra Milano, Taranto, Torino e il Sud America, oggi è consulente e impegnato nella formazione. Negli anni '60 è stato assistente di sociologia presso l'Università Cattolica e si è occupato di conflitto industriale e lavoro. E' autore di numerose pubblicazioni, tra cui: Fare del bene, il piacere del bene e la generosità organizzata (Marsilio), Lavori inutili (Rubbettino), Declinare crescendo (Il Mulino), Interno sindacale (Edizioni Lavoro).

### **Mario Scotti, Direttore dal 2008**

Nato a Novi Ligure, il 19 gennaio 1946, laureato in Economia e Commercio all'Università di Genova, dopo una breve esperienza lavorativa nella scuola, come sindacalista ha mosso i primi passi nell'edilizia, poi è passato al settore del commercio, fino a diventare responsabile di un Consiglio di zona. Nel 1985 è stato eletto segretario generale della Cisl di Alessandria, ruolo che ha ricoperto per 12 anni fino al 1997 quando è entrato nella segreteria regionale della Cisl piemontese con deleghe alle politiche sociali e al pubblico impiego. E' stato per dieci anni segretario generale della Cisl Piemonte, incarico ricoperto fino al 9 luglio 2008. E' presidente di ASEGE, network europeo di studio e ricerca sui temi della *governance*.



1



2



3



4



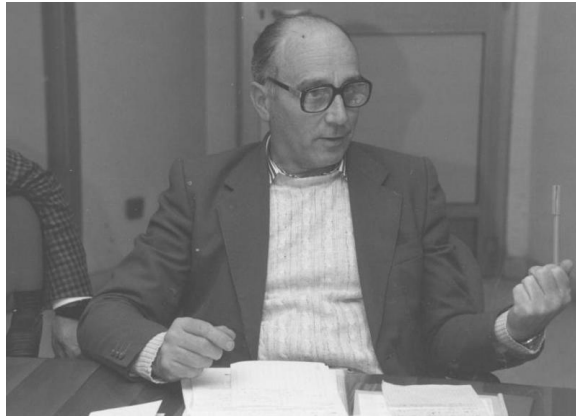
5

- 1 B. DE CESARIS
- 2 V. SABA
- 3 S. COSTANTINI
- 4 O. MARINI DIOMEDI
- 5 G. BAGLIONI
- 6 L. PAGANELLI
- 7 L. CASELLI



7

- 8 P. MORELLI
- 9 U. PIRARBA
- 10 V. GIUSTINA
- 11 P. ACOCELLA
- 12 B. MANGHI
- 13 M. SCOTTI



8



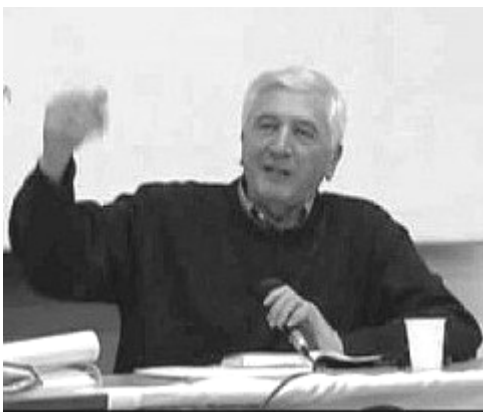
9



10



11



12



13

## *Indice*

<b>Benedetto De Cesaris</b> , <i>Le ragioni e la missione del Centro Studi Cisl di Firenze</i>	p. 13
<b>Vincenzo Saba</b> , <i>Gli anni del consolidamento. Conversazione con Vincenzo Saba</i>	p. 18
<b>Silvio Costantini</b> , <i>Il Centro Studi negli anni sessanta: maturità e cambiamento</i>	p. 25
<b>Oscar Marini Diomedi</b> , <i>Una nuova fase nella storia del Centro Studi</i>	p. 29
<b>Guido Baglioni</b> , <i>Tra crescita e albori della crisi. Il Centro Studi nella seconda metà degli anni settanta</i>	p. 33
<b>Luigi Paganelli</b> , <i>Il ruolo delle scuole sindacali nel sistema culturale e formativo della Cisl</i>	p. 37
<b>Lorenzo Caselli</b> , <i>Valori e tensioni ideali nella formazione sindacale</i>	p. 41
<b>Pippo (Giuseppe) Morelli</b> , <i>La formazione per comprendere processi e domande di trasformazione della società e del sindacato</i>	p. 44
<b>Vittorio Ugo Pirarba</b> , <i>Il Centro Studi e la dimensione europea della formazione sindacale</i>	p. 51
<b>Vittorio Giustina</b> , <i>Il Centro Studi in un contesto di continuo cambiamento: tra “scuola di vita” e competenze formative</i>	p. 54
<b>Pino (Giuseppe) Acocella</b> , <i>Una riflessione del Centro Studi in occasione del XV° congresso confederale</i>	p. 59
<b>Bruno Manghi</b> , <i>La formazione elemento costitutivo e fondante della Cisl. Conversazione con Bruno Manghi</i>	p. 61
<b>Mario Scotti</b> , <i>Una storia che continua. Nuove sfide e nuovi strumenti per il Centro Studi e per la Cisl</i>	p. 66

# Benedetto De Cesaris<sup>1</sup>

## Le ragioni e la missione del Centro Studi Cisl di Firenze

*In questo scritto, di cui si riportano ampi stralci, il primo Direttore del Centro Studi delinea le ragioni che hanno portato la Cisl ad istituire il Centro Studi, allora ancora situato nella sede di via Gustavo Modena, e descrive le prime attività formative promosse dalla struttura.*

Il 25 Maggio [1952] ha concluso i lavori del suo primo anno accademico la «Scuola superiore di preparazione sindacale» in Firenze.

La Scuola, che ormai svolgerà regolarmente i suoi corsi ogni anno, è nata sotto gli auspici del «Centro Studi» che la CISL ha istituito a Firenze dal giugno 1951, per l'approfondimento dei problemi sindacali e del lavoro in genere, ed è ospitata nella sede stessa del Centro, in via Gustavo Modena 15.

Il «Centro» e le sue funzioni.

1. Il «Centro Studi» è una 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.

2. Prima di illustrare particolarmente il funzionamento dei due strumenti, sarà bene soffermarci brevemente a prendere atto delle ragioni che ne hanno sollecitato l'istituzione. La ragione fondamentale è contenuta tutta nei termini del problema più importante della vita sociale del nostro Paese: la carenza di una nuova classe dirigente, ed in particolare di una «élite» dirigente del movimento operaio.

Tale carenza è da vedersi, senza dubbio, in relazione diretta al ritardato e distorto sviluppo capitalistico-industriale della nostra penisola, onde ridicola potrebbe apparire la

---

<sup>1</sup> «Il Centro Studi e la Scuola sindacale della Cisl a Firenze» in «Realtà Sociale oggi», 1952, p.419-428

presunzione di ovviarvi con un più o meno ben pensato strumento scolastico. Ma, a parte il fatto che tale presunzione esula dagli intendimenti che hanno dato vita al «Centro» e alla «Scuola», è anche vero che il modesto ceto operaio esistente trova un ostacolo insormontabile, alla sua aspirazione a sostituire l'attuale classe dirigente sovvenendo alle sue deficienze, in modo particolare nello stato di assoluta inferiorità culturale in cui versa, e che lo induce ad accettare la guida di, sia pur generosi, intellettuali, tutti pieni di schemi presi a prestito da esperienze d'oltralpe. Così il movimento sindacale non trova la forza sufficiente per distinguersi in un movimento autonomo, e tanto meno dispone di uno spazio di tempo sufficiente per maturare tutto un suo indirizzo largamente politico.

Solo che si pensi a quanto è costato alla classe lavoratrice italiana, e al Paese tutto, questo stato di inferiorità culturale in genere, per non dire del conseguente stato di inferiorità tecnica, appare nella sua enorme importanza il compito storico fondamentale di ogni movimento di lavoratori nel nostro paese. E' utile ricordare infatti, come la positività dell'esperienza sindacale statunitense soprattutto nel suo aspetto politico, nella relazione cioè sindacati-partiti, trovi la sua causa, tra l'altro, non certo trascurabile, in una legge che estendeva a tutti, abbienti e no, le possibilità d'istruirsi, legge che costituì uno dei primissimi obbiettivi del movimento operaio americano, e permise a questo di non ricorrere al prestito dal ceto medio di capi intellettuali più o meno utopistici, ma di elaborare gradualmente un suo indirizzo, una sua cultura, di esprimersi, insomma, in vera e propria «classe dirigente».

**3.** La situazione italiana poi in questo secondo dopo guerra risulta aggravata dalle naturali conseguenze dell'esperienza fascista. Giustamente dunque, in un opuscolo illustrante l'iniziativa si afferma: «Il ventennio fascista disabituando i lavoratori al travaglio dell'autopromozione ha impedito il maturarsi di una sana e profonda coscienza sindacale, fondamento essenziale per lo sviluppo del movimento operaio. In conseguenza della grave funzione diseducatrice assolta presso le masse operaie italiane dalle corporazioni fasciste s'è venuta maturando una situazione psicologica distorta; per cui, ogni volta che i lavoratori si trovano costretti a lamentare condizioni insostenibili di inferiorità, economica sociale e morale, piuttosto che confidare in uno sforzo di auto-liberazione, mediante l'utilizzazione di tutte le energie della solidarietà, e di tutte le possibilità, che pure la più sfavorevole delle situazioni non manca d'offrire, i lavoratori italiani sono indotti ad assumere atteggiamenti d'aspettativa invocando interventi paternalistici di uno Stato che pure non riescono ad influenzare nelle determinazioni legislative-parlamentari. Manca ancora alla classe lavoratrice italiana la consapevolezza piena dello strumento sindacale. Indubbiamente l'enorme squilibrio di forze tra le due parti, operaia e padronale, nel nostro Paese, concorre ad alimentare nei ceti operai la tentazione di una soluzione sovvertitrice, piuttosto che la convinzione della utilità dell'azione sindacale. Questa infatti implica, per un movimento sindacale democratico che in quel senso voglia muoversi nel nostro Paese, non soltanto una collaborazione tecnicamente efficiente, dal proprio posto di responsabilità, alla continua spinta del progresso economico e sociale, ma addirittura l'assunzione in proprio di tutto lo sforzo di stimolo al progresso stesso, supplendo alle volontarie carenze della classe imprenditoriale ed alle tradizionali incapacità ed insufficienze dei pubblici poteri. La nuova élite dirigente che un movimento operaio democratico è chiamata ad esprimere - per la sopravvivenza del sindacato stesso e della democrazia presume quindi il corredo di una preparazione tecnica adeguata alla necessità di pensare e

condurre azioni capaci di toccare obiettivi che risultino a loro volta ordinati all'obiettivo finale: superamento dello squilibrio strutturale della situazione della penisola e attivazione del progresso economico-sociale del paese.

La «Scuola superiore di preparazione sindacale» .

4. Non si vuole con ciò affermare che la funzione di un movimento sindacale sia quella di organizzare scuole di diverso ordine e grado. Soltanto si ritiene evidente che risulti perfettamente consona agli interessi di un movimento sindacale oggi, in Italia, una scuola del tipo di quella di Firenze.

Chi ritiene che tutti i problemi si risolvano col disegnare l'assetto futuro della nostra società e farne l'obiettivo del movimento operaio democratico, finirà fatalmente per vedere nell'iniziativa di questa scuola il tentativo del sindacato di sostituirsi a compiti propri di partiti, o, meglio ancora, di movimenti sociali.

Se invece si riflette che in fondo l'organizzazione della società è destinata a realizzarsi volta a volta, giorno per giorno, sulla base di valori soccorsi da un'esperienza tecnica sempre arricchita e con l'apporto, quindi, di gruppi diversi ma concomitanti, si finirà per ammettere financo l'utilità di una scuola del tipo di quella che ha cominciato a funzionare presso il « Centro studi » della CISL.

Considerato infatti che questa inserisce esplicitamente la sua azione nel quadro di una visione personalistica della società, dove il valore della persona è accolto in tutte le sue dimensioni, non si tratta di maturare o approfondire gli elementi o il valore fondamentale ai questa visione generale, quanto invece di 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).

Si rispetta così la distinta funzione dei movimenti ideologici, destinati ad operare l'approfondimento dei fondamentali valori sociali ed a fornire ai sindacalisti le giustificazioni - più o meno piene, non mai contrastanti - e le sollecitazioni morali alla loro azione impegnata nell'ambito del rapporto di lavoro.

5. Quanto esposto finora può fornire un'idea generale dei problemi che la realizzazione di una iniziativa, come quella posta in essere dal «Centro» implicava.

Se da un lato riusciva abbastanza facilmente definito l'obiettivo della Scuola, e quindi il contenuto generale dell'insegnamento, rimaneva l'enorme difficoltà della formulazione concreta dei programmi, del metodo d'insegnamento e dei lavori in genere, della scelta dei docenti. Ma la difficoltà maggiore era costituita dalla scarsa omogeneità degli allievi, dalle loro diverse esperienze culturali, non potendo richiedere il reclutamento tra i lavoratori come minimo requisito di cultura altro che, il compimento dei corsi elementari. All'inconveniente si è ovviato, con notevole successo, per mezzo del cosiddetto « lavoro di gruppo » .

Visto cioè, che gli allievi non si presentavano nelle stesse condizioni di apprendimento di fronte alla lezione dell'insegnante, al fine di evitare ritardi pericolosi nello svolgimento dei programmi e di far partecipare i meno dotati ai frutti della esperienza dei più dotati, gli allievi si sono organizzati in tre gruppi, quanto più possibile omogenei tra di loro, e, al termine delle lezioni che offrivano una certa difficoltà di apprendimento, gruppo per grup-

po, si raccoglievano a ripetere quanto era stato esposto dal docente; in modo che alla fine del lavoro, tutti gli elementi del gruppo si ritrovavano allo stesso livello sul piano dell'apprendimento della lezione.

Un secondo strumento destinato a reinserire quotidianamente gli allievi, assorbiti dagli insegnamenti teorici, nella realtà della vita esterna, attraverso un esame critico delle situazioni, istituzioni, problemi (collocamento, cantieri scuola ecc.) con cui s'era scontata o si sarebbe dovuto scontare la loro esperienza pratica, era costituito dal «circolo serale» .

Con esso si mirava ad ottenere due risultati, che per gran parte si può dire siano stati conseguiti: indurre gli allievi ad adottare un criterio univoco nell'approccio degli argomenti o problemi, e abituarli alla prassi dell'assemblea democratica.

La sera dopo cena tutti gli allievi si riunivano in circolo, ed a turno - uno ogni sera - svolgevano una relazione sui principali problemi d'ordine economico-sociale della situazione italiana, presentanti una stretta connessione con l'azione sindacale; quindi, sulla relazione, si apriva la discussione guidata da uno degli allievi cui toccava la « presidenza » del circolo stesso.

**6.** Da un esame complessivo dello svolgimento e dello studio delle materie in programma, si può fin d'ora rilevare che le maggiori difficoltà di apprendimento si sono riscontrate per quasi la generalità degli allievi, di fronte all'insegnamento del diritto. Il motivo è facilmente intuibile, richiedendo quell'insegnamento più d'ogni altro il ricorso alle astrazioni.

All'opposto, l'insegnamento dell'economia ha riscosso delle adesioni entusiastiche, ed ha visto un impegno così generoso da far vedere seguire con assoluto profitto le lezioni sul testo universitario del Di Fenizio da parte di tutti gli allievi, compresi coloro che disponevano appena del diploma di quinta elementare.

Particolarmente per questo insegnamento, s'è rilevata grado a grado la utilità dell'introduzione di un nuovo metodo per i corsi di politica economica introducendo, volta a volta, i concetti strumentali di cui abbisogna il discorso, e le notizie storiche capaci di illuminare e facilitare l'apprendimento dei singoli argomenti.

Tirando le somme, però, si può dire che nonostante un certo inevitabile empirismo che ha guidato l'organizzazione dell'insegnamento, questo abbia raggiunto il suo scopo.

...

**11.** Il Corso 1951-1952 è stato affidato alla direzione del Dott. Benedetto De Cesaris dell'Ufficio Studi della CISL. Per il primo periodo le lezioni sono state rispettivamente svolte dai docenti: Prof. S. Lombardini, dell'Università Cattolica di Milano; Prof. G. Mira, dell'Università di Perugia; Dott. A. Ardigó; Prof. E. Buffa, dell'Università di Torino; Dott. E. Massacesi, dell'Università Bocconi di Milano; Prof. E. Ardemani, dell'Università Cattolica di Milano; Prof. P. Battara, dell'Università di Roma; Prof. I. Gasparini, dell'Università di Sassari; Prof. A. Amorth, dell'Università di Modena; Avv. G. Galanti; Prof. L. Levi, dell'Università di Roma. Per il secondo periodo, le lezioni sono state tenute dai docenti: Dott. G. B. Bozzola, dell'Istituto Sociale Ambrosiano; Prof. M. Romani, dell'Università Cattolica di Milano; Dott. E. Massacesi, dell'Università Bocconi di Milano; Dott. B. De Cesaris, dell'Ufficio Studi della CISL di Roma; Prof. L. Levi, dell'Università di Roma; Dott. D. Coppo, della Segreteria Confederale della CISL; nonché, per la parte contrattuale e vertenziale, dai tecnici di settore della Confederazione, sig. B. Propersi, sig. G. Cuzzi, sig. G. Pettinalli, Avv. B. Bussi, sig. A. Formis, sig. A. Zini, ecc.



Ogni giornata del periodo di corso risultava così organizzata: ore 7,30 levata; 8-9.30, studio personale; 9.30-11.30, lezioni; 11.30-12, ricreazione; 12-13, lavoro di gruppo, 13-13.30, pranzo; 15-18., lezioni; 18-18.30, ricreazione; 18.30-20.30 studio personale; 20.30-21, cena; 21.30-23, nei giorni di lunedì, mercoledì, venerdì e sabato, circolo. I giorni di martedì e giovedì, dalle ore 21 alle 24, gli allievi godevano della libera uscita. Così pure erano liberi: il pomeriggio dalle 13 alle 20 e la sera dalle 21 alle 24 della domenica e degli altri giorni festivi.

La Scuola superiore di preparazione sindacale ha preso a funzionare il 15 ottobre 1951 ed ha chiuso i suoi lavori il 25 maggio 1952. Sono stati ammessi a frequentarla 23 allievi, selezionati in base alle prove di concorso avanti descritte, svoltesi presso il Centro Studi i giorni 5 e 6 ottobre 1951. Gli allievi presenti comprendevano giovani di diversa età, tra i 21 e i 31 anni; tutti provenivano da ambiente di lavoro o da esperienza sindacale periferica: infatti, tra di essi si contavano 7 giovani segretari di zona. Il 22 ottobre avevano inizio le lezioni regolari del primo periodo propedeutico, che si chiudeva il 22 dicembre con un accertamento sommario del profitto generale, conseguito dagli allievi, ai fini dell'ammissione degli stessi ai corsi progrediti.

A seguito della prova conclusiva, venivano ammessi a frequentare i corsi progrediti 22 allievi. Le applicazioni pratiche, svoltesi nei periodi dal 14 gennaio al 28 gennaio 1952, dal 16 febbraio al 3 marzo, dal 12 aprile al 28 aprile, sono effettuate presso le provincie di Milano, Cremona, Novara, Brescia, Verona, Modena, Reggio Emilia, Padova, Vercelli.

#### *Recenti attività del « Centro »*

**12.** Nel mese di giugno dello scorso anno, dal 3 al 23, in tre turni della durata di una settimana ciascuno, si sono susseguiti presso il Centro Studi numerosi convegni intesi ad illustrare e ad approfondire, nella prospettiva dell'azione provinciale, gli indirizzi generali di politica economica e salariale fissati al principio dell'anno 1951 nel Consiglio Generale di Bari, riservati ai segretari delle Unioni Sindacali Provinciali. Nel periodo 14 gennaio-28 gennaio, mentre gli allievi si trovavano in periferia per la applicazione pratica, la Scuola ha ospitato due corsi di aggiornamento, di una settimana ciascuno, per tecnici e dirigenti del settore metalmeccanico e del settore tessile, dirigenti provinciali, nel secondo periodo di intervallo, tra il 16 febbraio e il 3 marzo. Un corso di aggiornamento sui problemi dell'azione sindacale femminile è stato ospitato dalla scuola, con la partecipazione delle dirigenti provinciali del Movimento femminile, nel secondo periodo di intervallo, tra il 16 febbraio e il 3 marzo. Tutta una serie di corsi di aggiornamento e convegni di studio è in programmazione presso gli organismi centrali della Confederazione, per il settore Studi e Informazioni.

**13.** Il Centro Studi è destinato a diventare il cuore di una vasta attività formativa che dovrà raggiungere i livelli periferici. Esso infatti sta studiando l'organizzazione di giornate di studio, corsi di studio, conferenze da realizzarsi sul piano provinciale e regionale con carattere periodico e costante al fine di una più vasta diffusione di pensiero e di sempre più profonda fermentazione di idee. Il Centro Studi ha posto altresì allo studio l'organizzazione di due corsi di preparazione sui problemi della razionalizzazione aziendale, da effettuarsi ogni anno, a partire dal corrente 1952, aperti a tutti i lavoratori democratici di ogni professione politica che vogliano usufruirne. Detti corsi rivestono un carattere di vera e propria istruzione professionale.

## Vincenzo Saba<sup>2</sup>

### **Gli anni del consolidamento. Conversazione con Vincenzo Saba**

*In questa intervista, rilasciata nel 2001, il prof. Vincenzo Saba racconta la propria esperienza di Direttore presso il Centro Studi. Una testimonianza particolarmente preziosa anche per comprendere il ruolo del gruppo di intellettuali e studiosi formatosi intorno a Giulio Pastore e Mario Romani negli anni del consolidamento della Cisl.*

**Lei assume l'incarico di direttore del Centro Studi nel 1956. Com'è arrivato a quest'incarico e com'è iniziata la sua esperienza con la CISL?**

Io avevo nella CISL una posizione particolare nell'Ufficio Studi perché nel '54 venne approvato un piano straordinario di azione sindacale nel Mezzogiorno che venne affidato a me per quanto riguarda l'impostazione di studio, a Silvio Costantini per quello che riguarda la gestione organizzativa, ed ebbi subito come collaboratore Scotti, che era la persona più fresca, più giovane. Infatti, io avevo nel 1956 già quarant'anni. Questo per quanto riguarda i miei precedenti immediati. I precedenti meno immediati, che fanno parte della mia vita e si ricollegano con altre cose che hanno avuto influenza nelle scelte successive, risalgono al 1943, quando la Sardegna venne liberata: io ero dirigente del sindacato della scuola media e professore di scuola media. Ho anche avuto anche parte attiva nella vita politica, e il 1948 è stato segnato da due avvenimenti importanti: dal '47 ero diffusore in Sardegna di Cronache Sociali, e nel 1948 sono stato organizzatore di una settimana di studi a Cagliari in cui erano relatori Dossetti, Romani, Lazzatti, La Pira, ed ebbi così modo di conoscere e di stringere delle amicizie con queste persone, che prima conoscevo solo per fama.

Nel 1948 inoltre c'è stata la scissione sindacale, ed il mio sindacato si separò dalla CGIL, ma non aderì alla LCGIL, rimanendo autonomo. Io sono stato eletto nel comitato centrale del sindacato, e dopo pochi mesi sono diventato direttore del settimanale del sindacato nazionale della scuola media, trasferendomi a Roma nel 1949. Dall'isola avevo già dei contatti molto forti con alcune persone, come Luca Pinna (uno degli insegnanti dei corsi del Meridione) che stava a Cagliari con me ed era amico di Fanfani e di La Pira, ed avevo molteplici interessi, c'era l'interesse sindacale, ma c'era anche l'interesse politico per il quale continuavo ad essere dossettiano (le cose che facevo le sottoponevo al piccolo gruppo della Chiesa Nuova).

Ero anche impegnato nell'Azione Cattolica, perché nell'Unione Cattolica Italiana Insegnanti Medi fui incaricato di fare formazione presindacale per i professori cattolici. In questa veste ho anche organizzato l'ultima uscita pubblica di Dossetti a Camaldoli nel 1951, di cui fu pubblicata la Relazione sull'azione sociale del giovane, che è la sintesi delle lezioni dossettiane. Ultima cosa, sono stato responsabile del settore di studi sindacali

---

<sup>2</sup> Intervista di Silvia Tondelli, Università di Firenze, a Vincenzo Saba del 19-10-2001 presso la Fondazione Pastore

dell'ICAS, Istituto Cattolico di Attività Sociale, a Roma, dove avevo contatti con Romani, allora direttore dell'ICAS lombardo, che non condivideva la mia partecipazione al sindacato della Scuola media. Inizia così la mia crisi, io pensavo che i professori come gli altri lavoratori dovessero entrare a far parte della CISL, e ci fu prima un collegamento fra la corrente sindacale cristiana e la CISL, con uno scambio di lettere con Pastore, che rimase senza esito. Nel 1953 decisi di rompere con la corrente cristiana del sindacato della Scuola Media e di passare alla CISL, entrando nell'Ufficio Studi, un po' come outsider perché non avevo partecipato alla fase fondativa, la avevo commentata sulla rivista Orientamenti Sociali, ed ero amico di Romani, ma non ero dentro il processo di formazione delle decisioni.

Ero professore di liceo, la prima collaborazione nell'Ufficio Studi fu un rapporto nel 1953 nell'ottobre per un convegno sulla formazione professionale.

Grazie alla mia amicizia con Romani, e con Pastore naturalmente, la mia ambientazione nell'Ufficio Studi fu rapidissima. Nel sindacato delle origini si era tutti amici, ma l'intensità dei rapporti deriva dalla diversa storia personale, Romani aveva un anno meno di me, Dossetti era del '13, eravamo della stessa generazione. Quindi ebbi l'incarico di seguire il piano straordinario per il Mezzogiorno, un piano molto importante anche culturalmente, perché la CISL assunse la teoria delle aree depresse come teoria generale dentro la quale collocare quest'azione particolare per una situazione come quella meridionale, che però presentava caratteristiche storiche diverse da quelle della depressione. Io ero anche amico personale di De Cesaris, che venne in Sardegna nel 1948 su mio invito per fare formazione. Dal 1951, quando uscì Dossetti non mi sono più iscritto alla DC, e anche De Cesaris era delle mie idee.

Per due anni ho seguito quest'attività, che mi ha portato ad una migliore ambientazione nella CISL perché sono stato in giro per tutte le province del Mezzogiorno e dell'Italia Centrale, per scegliere le persone da avviare alla formazione, partecipando all'attività formativa al Centro Studi sotto la direzione di De Cesaris. Nel luglio del '54 questo quadro di riferimento venne assunto come posizione su cui lavorare dalla CISL in un documento molto importante, che venne poi presentato in ottobre al convegno sulle aree depresse a Milano. Io mi sono dedicato a quest'attività con molta umiltà e presunzione insieme, con umiltà perché ero consapevole del fatto che per questo tipo d'impegno era necessaria una competenza ed una cultura di fondo che i miei studi e la mia esperienza di insegnante di scuola media non mi avevano fornito, con presunzione perché il volontarismo tipico del nostro ambiente mi faceva capire che dovevo dire di sì a queste proposte di lavoro, e quindi dedicarmi con tutto me stesso, nonostante gli impegni familiari.

Durante quel periodo vedevo Romani e parlavamo anche delle cose di Firenze, dei problemi della Scuola, in cui cominciava a profilarsi una certa inquietudine personale di De Cesaris nel dirigere un collegio sindacale di adulti che lasciano il loro posto di lavoro, hanno già una forte personalità e vanno aiutati nella loro trasformazione culturale, ed hanno tanti problemi perché arrivano al Centro Studi nel mese di novembre, per andare a casa solo durante le vacanze di Natale.

Oltre alle difficoltà pratiche, De Cesaris nell'età post staliniana (cerco di pensare adesso quello che non ho pensato allora) ebbe subito nella sua cultura, nel suo modo di leggere gli avvenimenti, una prospettiva di mutamento forte della posizione della CGIL, come se il post Stalin fosse un'era di liberalizzazione, e quest'idea gli venne confermata dal rapporto Krusciov del febbraio del 1956, come se il futuro del sindacato potesse essere affrontato

in maniera diversa. Io non avevo più quell'inquietudine, essendo uscito dalla Democrazia Cristiana nel 1951, per me contava solo il sindacato, ma la nostra posizione, la mia e quella di De Cesaris, era critica all'interno della DC degasperiana, e noi ritenevamo che tale critica fosse necessaria per un partito che intendeva presentarsi come partito interprete della vita nazionale nel suo insieme; in più accanto alla CISL si era costituito un gruppo di amici, il gruppo di Forze Sociali che tentava di agire dall'interno del partito per introdurre una cultura del lavoro che mancava.

Io dal '52 ho collaborato con Pastore e con Romani per Forze Sociali, che era una posizione interna alla DC (anche se non ero iscritto al partito e non ho mai voluto accettare nessuna proposta di candidatura), ma del tutto distinta dalla cultura della DC. De Cesaris invece aveva invece ancora un residuo di interessi partitici dentro la CISL, ed era molto critico nei confronti della DC e dei comportamenti dei leaders della CISL, che erano democristiani, e penso che questo abbia contribuito ad acuire le sue difficoltà a rimanere impegnato in quel modo, perché lì l'impegno è totale.

Per esempio, ci fu una forte reazione di qualche allievo di Firenze nei confronti del governo Pella nel '53, [. . .] per noi il governo Pella era una rivoluzione. La cultura di fondo della CISL era quella dei ragazzi, noi eravamo di provenienza partitica, mentre i ragazzi erano "progressisti", seguivano tutti gli avvenimenti, ed uno di essi, di Trento, poi mandato a Matera, si mise alla testa di una manifestazione. Bolognani era un tipo molto coerente, e De Cesaris non scoraggiava (io non ero a Firenze, non dovrei parlare di queste cose, ne parlo perché sono fatti storici). Nel gennaio ci fu un intervento della CISL a sostegno del governo Scelba, al congresso del '55 ci furono delle manifestazioni di convergenza forte di Pastore a favore di Scelba presidente del Consiglio, e di Scelba a favore della CISL, che nello schema con cui veniva visto Scelba non a tutti parvero coerenti con quella che si pensava dovesse essere la posizione della CISL. De Cesaris parlava con me, si lamentava di come andavano le cose a Roma e delle difficoltà fiorentine, ed io ebbi modo di capire che la sua permanenza a Firenze era giunta ad una fase critica. Romani era una persona eccezionale, aveva una grande comprensione ma anche una grande determinazione nel vedere quello che ognuno doveva fare, e si mise alla ricerca di chi lo potesse sostituire, e si rivolse a me. Andare a Firenze voleva dire lasciare la famiglia, partire la domenica sera o il lunedì mattina e tornare il venerdì sera o il sabato mattina. Un giorno Romani, parlando (fra di noi si parlava solo di sindacato), mi chiese se ero disposto ad andare a Firenze, era il febbraio 1956, ed io guardandolo negli occhi gli dissi di sì. Sono andato a Firenze in questa situazione molto complessa dal punto di vista interno della CISL, De Cesaris andò via senza un congedo, non ci fu rottura, ma non ci fu nulla. Quelli dell'ambiente penso che abbiano percepito, non c'era niente di misterioso, ma si era nella fase costitutiva della CISL, e l'organizzazione non ammetteva dissenso, perché la fase costitutiva necessitava di una grande convergenza, sempre mantenendo un grande rispetto per le persone. Anche quando Glisenti andò via (nel 1952, andò a Bruxelles alla CECA) si pose il problema della sua sostituzione.

...

**Lei lascia il Centro Studi alla fine del nono corso annuale per rientrare nell'Ufficio Studi. Diversamente da quanto riportato negli Annuari del Cento Studi, Silvio Costantini diviene quindi direttore a tutti gli effetti del Cento Studi a partire dal 1959, e non dal 1960?**

lo ho fatto del mio meglio come direttore del Centro Studi, non mi ero posto il problema della fine di quest'esperienza, dico questo per evidenziare la casualità dei fatti. Io venni a Roma, credo il 31 gennaio 1959, perché era S. Giulio e noi festeggiavamo Pastore con un pranzo a Montefiascone. C'era il nuovo Segretario Generale, Storti, e c'era anche Romani; io cominciai a parlare con Storti dei corsi di Firenze, e lui, che era un romano tipico, mi disse: "togliti dalla testa questi pensieri, perché ormai tu devi venire a Roma perché Archibugi va via". Evidentemente Romani aveva proposto per la successione ad Archibugi la mia persona, per me si trattava di una cosa positiva perché la mia famiglia era a Roma, e così dal gennaio 1959 io seppi di essere il nuovo responsabile dell'Ufficio Studi. Da gennaio in poi, capo Ufficio Studi in pectore, dovevo continuare a stare a Firenze per seguire il Centro Studi e cominciare a seguire l'Ufficio Studi, dopo che Archibugi se n'era andato. Questa cosa non ha suscitato grandi entusiasmi in quelli che erano all'interno dell'Ufficio Studi, che pensavano di esserne i naturali successori.

...

**Nel 1953 è stato acquistato il nuovo edificio di Fiesole, dove dal gennaio 1955 si trasferiscono i corsi annuali, mentre nella sede di via Gustavo Modena restano i corsi per il meridione. Dopo questi corsi che sono terminati nel 1957 cosa ne è stato di quell'immobile?**

Si trattava di un vecchio albergo preso in affitto, che non venne dismesso subito per la necessità di avere una sede in cui svolgere i corsi per il mezzogiorno e quelli per le donne, che si sovrapponevano al corso annuale.

...

**Nel periodo della sua direzione, i corsi annuali sono stati profondamente trasformati. Gli assistenti assumono un ruolo fondamentale nella didattica del Centro, proseguendo nel pomeriggio gli argomenti introdotti dai docenti nelle lezioni accademiche, e conducendo i corsi di "cultura generale" dedicati al saper leggere, parlare e scrivere, saper fare di conto, saper condurre l'attività di ricerca. Il grosso del corpo docente è rappresentato dagli assistenti, integrati da docenti interni all'organizzazione, provenienti dai diversi uffici confederali, compresi due esperti di contrattazione aziendale usciti dagli specifici corsi. Come venivano reclutati i docenti? Si trattava di una scelta autonoma del Centro Studi o i rapporti erano gestiti dal Centro?**

Sull'impostazione dei corsi, si tratta di un problema risolto in maniera diversa negli anni di De Cesaris (dal '51 al '56) e in quelli successivi, che in parte si spiega con la crescita dell'organizzazione, che cambia. Deve sempre tenere presente che il riferimento per tutti, e per me in particolare, è Romani: con questo io non ero un esecutore, non lo ero perché Romani aveva il massimo rispetto per le persone. Facevamo i programmi assieme, decidevamo assieme le cose fondamentali, tenendo conto della realtà di fatto, è il fatto fu che si vide che i ragazzi avevano bisogno di un aiuto continuo, anche sulle cose più semplici, di un tutoraggio continuo. Forse nella prima ondata erano venuti dei dirigenti sindacali fatti, delle persone già formate, invece nel mio periodo erano giovani senza esperienza sindacale, come Carniti che veniva dai gruppi giovanili democristiani, però era stato segnalato dal segretario dell'Unione di Cremona, altri venivano dall'Azione Cattolica. Non che il fatto che avessero la quinta elementare fosse di impedimento, perché una personalità forte attraverso la pratica sindacale ha imparato più cose di quante ne impari frequentando il liceo, però ci sono delle cose tecniche, ad esempio come si scrive un testo

sindacale su cui c'era bisogno di un'assistenza diretta. La parola assistente aveva perciò un doppio significato: assistente del direttore, e assistente nel senso che aveva funzione di assistere questi giovani. Si rivelò quindi questa necessità, c'era una persona eccezionale, Luigi Ferrario, che si è dedicato a questo ed era il più anziano degli assistenti, e si occupava di economia. Oggi ci si può porre il problema che la formazione di un dirigente sindacale deve essere alimentata continuamente dalla ricerca, non deve avere dei buoni professori, ma deve avere persone che facciano ricerca, e Ferrario faceva ricerca in quel campo, era uno studioso che per ragioni di salute non poté fare l'assistente a Milano e a Firenze. Gli altri assistenti venivano freschi di studi dalla Cattolica, ce n'era uno ad hoc per le questioni sindacali, più pratico, e poi c'ero io. E' un fatto di crescita, quello di costituire una specie di corpo assistente per il sindacato. Alcuni, come Ferrario e Frigerio, avevano fatto questa scelta, altri erano in fase di passaggio. L'altro fatto, che attiene alla stona intellettuale delle persone, è che alcune di esse andarono via, non per motivi di crisi, ma interpellate non vennero più, come Mancini di Bologna, e noi continuammo a mandare i nostri allievi a seguire sue lezioni. Al posto di Mancini cercai di far venire Pera. Però io non ero un universitario, non lo era neanche De Cesaris, ma lui era più creativo ed aveva una serie di rapporti che gli derivavano dall'aver vissuto a Roma. Io mi sono laureato a Roma, ma dopo quest' esperienza sono tornato in Sardegna dove ho fatto il servizio militare, sono stati anni difficili, non avevo tutti questi legami.

Ho riorganizzato le cose sulla base delle persone che conoscevo, e che sapevo essere competenti e disponibili, anche perché venire a Firenze regolarmente non era facile per un universitario.

**Che importanza hanno il lavoro di gruppo e il circolo serale, che nel periodo precedente sono centrali?**

Poi c'è questo aspetto, quello dei dibattiti, dei circoli serali, in cui io ho molto insistito sullo studio individuale, in cui forse, ripensandoci adesso, ho sbagliato. I circoli serali si trasformavano in "dibattiti politici" (chiedo scusa se li definisco in questo modo, che non è negativo) che in parte facevano parte della vita di tutti, ed in parte, a mio modo di vedere, erano estranei all'impegno formativo, liberando energie portate al dibattito ed alla controversia.

**Giampaolo Meucci, che ha rapporti molto stretti con Don Milani, inizia a collaborare con il Centro Studi nel periodo di De Cesaris, ed insegna anche all' 8° corso annuale. Anche Luca Pinna, che insegna ai corsi per il meridione, ha rapporti con Don Milani. Al quinto corso annuale viene ammesso Maresco Ballini, uno degli allievi di Don Milani a Calenzano. Nel periodo della sua direzione, ci sono ancora contatti fra la scuola e Don Milani?**

Nel periodo della mia direzione i giovani andavano regolarmente da Meucci, al Cenacolo in via Fiorentina, ma Don Milani non c'era più, era stato trasferito a Barbiana. Ai miei corsi non hanno partecipato i ragazzi di Don Milani, che sono però stati allievi del Centro Studi prima (Maresco Ballini ha frequentato l'ultimo dei corsi sotto la direzione di De Cesaris) e dopo.

...

**Fra le differenze che ho riscontrato fra il suo periodo e quello di De Cesaris, ho notato che Mario Romani cessa l'insegnamento al termine del sesto corso annuale, pur continuando ad essere presente attivamente nella selezione dei candidati. C'è un motivo per cui questa consuetudine s'interrompe?**

Questo deriva dal fatto che Romani era sempre più impegnato, e cercava di far venire sempre di più i suoi assistenti. Teneva però sempre lui personalmente i corsi istruttori, e seguiva i corsi con caratteristiche particolari, come quelli per esperti di contrattazione collettiva nel '58 e nel '60, i corsi di alta direzione che erano di livello superiore. Le sue attività si erano andate intensificando, il lunedì, martedì e mercoledì insegnava a Milano, poi prendeva il vagone letto e andava a Roma, da dove ripartiva il venerdì notte per andare a casa sua. Doveva inserire la sua presenza a Firenze facendo mezza giornata a Roma, ma alle selezioni, che duravano tre giorni, era sempre presente. Nel 1959, mi pare, vinse, il concorso per la Cattolica, ma fino a quel momento era sottoposto al difficile vaglio della carriera universitaria ed essere incluso nella terna per essere ordinario, e lui non aveva vita facile facendo un'altra cosa.

**Dal 1955 il Centro studi inizia la pubblicazione dei Manuali del Centro Studi. Nel 1955 esce "Il sindacalismo democratico", seguito poi dalla "Raccolta degli accordi interconfederali stipulati nel periodo 1944-1955". Qual'era la destinazione d'uso di questi manuali? Ce ne sono stati anche altri? E su quali testi si svolgono i corsi annuali?**

Il testo fondamentale erano gli *Appunti sull'evoluzione del sindacato* di Romani (recentemente ristampato dalle Edizioni Lavoro, senza l'apparato di documentazione allegato). È un testo importante, perché è un tentativo d'interpretazione dell'evoluzione dei sindacati nel mondo, non narrativo, ma sempre interpretativo. [...] c'era un tentativo di testo di economia del lavoro, un'iniziativa che promosse lui perché mancava un testo di economia del lavoro. E poi c'era la convinzione che la cosa peggiore da fare fosse la manualistica, perché lì il punto di vista del lavoro non emerge mai, e c'è già un'incrostazione dal punto di vista del metodo. C'era un libro in due tre copie per tutti, e doveva essere passato. Il manuale è di Bozzola, che faceva la rivista di Forze Sociali, poi è diventato formatore e più tardi dirigente della Zoppas di Pordenone, molto amante degli studi e vicino a Romani, la pubblicazione è il frutto della sua collaborazione con Romani. Nel 1949, su Realtà Sociale d'oggi, la rivista che Romani dirigeva dal '47, aveva scritto un saggio sul primo congresso dell'internazionale libera, insegnava anche a Firenze quando Romani non veniva. Altre pubblicazioni sono un sussidio didattico per gli allievi del Centro Studi, confezionate dai docenti o dagli assistenti a supporto delle lezioni. Ad esempio Giugni era un vero docente universitario moderno, prendeva l'argomento sul quale in quel momento la controversia era più forte, come per l'articolo 39, e su quello costruiva la riflessione, raccoglieva i documenti con la collaborazione degli assistenti, all'epoca c'era Valcavi. Non sono documenti, sono dei sussidi. Poi venivano anche distribuite, nei limiti dei mezzi tecnici di riproduzione di allora, le relazioni fatte da Romani in determinate circostanze, in particolare quella fatta nel '51 a Genova su Il sindacato in regime democratico, quella del '52 a Torino su I danni dell'industrialismo, quindi la memoria del '53 di Ladispoli, e così via.

La domanda è: quali devono essere i contenuti formativi? Bisogna studiare quello che la CISL fa, se la CISL è impegnata nell'azione sindacale nel Mezzogiorno, uno deve prendere la memoria sull'argomento presentata al Consiglio Generale. Si trattava di dossier molto corposi, perché nella CISL, diversamente da altre organizzazioni, ogni decisione era accompagnata da un lavoro preparatorio con un'analisi approfondita della situazione. I documenti non erano mai dei manifesti, prima c'era un'analisi preliminare, e alla fine,

come punto di arrivo e non come punto di partenza, un'assunzione di impegni per il sindacato sulla base delle condizioni di partenza.

Non è che si fosse privi di documenti, il documento della memoria del '53 di Ladispoli, quello sulle Commissioni Interne sulla presenza del sindacato in fabbrica del '55, il documento sull'azione sindacale del Mezzogiorno del '55, il documento sulle relazioni umane, che era in pratica sull'organizzazione del lavoro, del '54, ancora oggi sono fondamentali per capire la CISL del periodo.

C'era questa grande vicenda in cui eravamo inseriti, e bastava essere in sintonia con l'organizzazione, fino ad un certo periodo, un'organizzazione pensante, riflessiva; non direttiva, perché questa cosa della formazione avesse in sé la sua soluzione. Una formula che può sembrare elementare, ma era la formula che allora corrispondeva ad una realtà positiva, non ad un'imposizione. Su quello si discuteva, la discussione aveva così un punto di riferimento.

...

### **E la vicenda delle elezioni per le commissioni interne alla FIAT nei primi mesi del 1958 ha avuto delle ripercussioni nell'ambito del Centro Studi?**

Con l'ambiente di Torino, a differenza di quello di Milano, non c'era familiarità, perché Donat-Cattin ha sempre ritenuto che le idee di Romani fossero sbagliate, e che la CISL sbagliasse a seguire le idee di Romani. Quell'anno finalmente ero riuscito attraverso il lavoro di selezione ad inserire nei corsi un giovane che veniva da Torino, Alberto Tridente, che poi è stato anche deputato europeo, ed ho mantenuto rapporti con lui, allora era un metalmeccanico. Mentre frequentava il Centro Studi, con la mente e con il cuore era a Torino. Io andai anche a Torino a sentire il discorso di Pastore, in cui disse che c'era il problema della mancanza di libertà alla FIAT, tanto da far dubitare se valesse la pena di presentarsi con una nostra lista. La Commissione Interna ed i suoi membri volevano presentarsi come espressione di un'elezione, ma come membri sindacali della CISL. Il contrasto verteva su chi doveva formare la lista: la Commissione Interna ed il sindacato Provinciale rivendicavano entrambi il diritto di scegliere i candidati, e Pastore spiegò anche questo punto, sostenendo che doveva essere il sindacato a presentare la lista per l'elezione delle Commissioni Interne. Questo aspetto giurisdizionale era il nodo centrale su cui si innestavano anche altre questioni. Forse c'era anche qualche collegamento con la vicinanza delle elezioni politiche, perché Pastore acquistò sul campo a gloria di avere rotto con il sindacato subordinato al padrone, cioè alla Fiat, e Donat Cattin aveva anche lui questa gloria.

Però noi al Centro Studi eravamo estranei a questi problemi, eravamo un po' come i seminaristi, quasi come in collegio.



### Il Centro Studi negli anni sessanta: maturità e cambiamento

*In questo contributo, risalente al 1981, Silvio Costantini traccia un bilancio della propria esperienza di direzione del Centro Studi che abbraccia tutti gli anni sessanta. Particolarmente significativa la riflessione sul passaggio dai corsi ad un progetto organico per la formazione confederale.*

Il periodo che sono chiamato ad esaminare interessa tutto il decennio 1960. È un arco di tempo ampio e denso di eventi contrastanti; è perciò necessario distinguere almeno due fasi:

- a. la fase in cui la precedente esperienza raggiunge, per così dire, la sua maturità;
- b. la fase in cui quella esperienza si trova a confrontarsi con la crisi di trasformazione del paese e della stessa Cisl.

La fase che ho chiamato della maturità 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. Se ne volle dare anche una conferma formale, attraverso la costituzione di un «comitato di direzione» del Centro studi, composto da Mario Romani, Vincenzo Saba (che passava dal Centro studi all'Ufficio studi), dal direttore del Centro e dall'assistente del Centro, Luigi Ferrario. Anche il gruppo di assistenti operante presso il Centro venne rafforzato (nel periodo considerato hanno successivamente collaborato: Fabio Bessi, Paola Corso, Antonio Frigerio, Vittorio Ugga, Luca Borgomeo, Romano Lazzareschi, Vittorio Giustina, Mario Napoli) e si pose particolare attenzione alla loro crescita professionale, nella consapevolezza che il loro compito, dal punto di vista scientifico e dal punto di vista pedagogico, risultava fondamentale. Ci si preoccupò, in sostanza, che ciascuno di essi potesse mantenere un proprio rapporto con le università o istituti di ricerca e potesse partecipare a momenti culturalmente significativi della vita della Cisl, mentre nella vita stessa del Centro furono realizzate, anche se non sempre sistematicamente, iniziative specifiche di aggiornamento. L'apporto di studiosi esterni continuò ad essere ricercato sia attraverso il diretto coinvolgimento di quelli più vicini alla proposta culturale della Cisl, sia attraverso gli incontri dei «convegni di studio di economia e politica del lavoro», organizzati con la collaborazione di un apposito «comitato scientifico». 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. Vediamo, in breve sintesi, come il Centro studi affrontò questi due tipi di impegno, sia per quanto riguarda i contenuti sia per quanto riguarda l'organizzazione dei processi formativi. La formazione della dirigenza si richiama, nei

---

<sup>3</sup> "I trent'anni di esperienza del Centro Studi" in «Annuario XIII» Centro Studi Cisl Firenze 1981, p. 35-38

contenuti, alle scelte politiche che la Cisl è chiamata a compiere. È da ricordare che gli anni considerati vedono il massimo di espansione economica del nostro paese, ma anche la consapevolezza, abbastanza diffusa, dei limiti intrinseci del tipo di espansione realizzata. Si viene affermando l'esigenza di un salto di qualità del nostro giovane sistema democratico, da realizzare attraverso una programmazione dello sviluppo. Sul piano politico si perviene all'assunzione del ruolo di guida da parte di forze popolari, aperte alla dimensione sociale dello sviluppo (centrosinistra). Si impone anche al sindacato una scelta precisa. A differenza della Cgil, che rimane legata al tradizionale vincolo con forze politiche restate di fatto «esterne» al nuovo sistema democratico post-fascista, la Cisl, coerente con la sua scelta definitiva per lo stato democratico, si dichiara disponibile a partecipare alla programmazione. Naturalmente la sua concezione originaria sull'autonomia del sindacato non viene meno e, se da un lato accelera chiarimenti dei rapporti (anche formali, come per le «incompatibilità»), dall'altro apre un orizzonte del tutto sconosciuto alla nostra tradizione sindacale: la partecipazione del sindacato, non delegata né mediata attraverso i raggruppamenti partitici, alle decisioni di politica economica generale. Un elemento, questo, che non è presente nella stessa cultura politica e sociale italiana nel suo complesso e la cui affermazione resta quindi affidata principalmente al ruolo stesso della dirigenza della Cisl e perciò alla sua specifica preparazione politica. Ecco perché a questo obiettivo ambizioso (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) si cercò di far fronte con un «progetto» altrettanto ambizioso di attività del Centro studi di Firenze. Si volle passare, cioè, dai «corsi» ad un «sistema permanente ed organico di opportunità formative» per tutta la dirigenza, prendendo, quindi, in considerazione sia la nuova dirigenza, sia la dirigenza in atto, nei momenti essenziali del ruolo che ciascuno era chiamato a realizzare:

- a. la prima preparazione generale (corsi base quadrimestrali)
- b. il perfezionamento (corsi di richiamo quadrimestrali)
- c. la specializzazione (corsi di preparazione a ruoli specifici)
- d. la preparazione politica superiore (corsi di «alta direzione» sindacale).

Ancora oggi una ipotesi formativa di questo genere appare, nel suo insieme, adeguata alla formazione di una dirigenza sindacale. Essa, infatti, si configura come un «servizio» per l'acquisizione e la crescita continua di quella peculiare «professionalità» che deve distinguere un moderno dirigente sindacale, servizio organizzato e sviluppato all'interno stesso del sindacato collegato, da una parte, a quegli apporti scientifici che alla costruzione di tale professionalità sono chiamati a concorrere, dall'altra, senza strumentalismi, alla politica dei quadri che si realizza nell'organizzazione. Se mai, oggi, appare con tutta evidenza che un tale progetto avrebbe avuto bisogno, allora, di un più lungo periodo di coerente sperimentazione, perché l'idea della «formazione continua» che in tale modo si introduceva nel sindacato era (ed è ancora!) largamente estranea al sistema formativo del nostro paese. Ed infatti, mentre i corsi di prima preparazione ed i corsi di specializzazione (non urtando gran ché la tradizione) non incontrarono difficoltà particolari nella loro effettuazione, quelli di richiamo e quelli di alta direzione, impegnando i dirigenti, come oggi si usa dire, «in itinere» richiedono almeno due condizioni che allora per ragioni storiche e politiche, non si verificarono. Infatti per una formazione sindacale continua occorre anzitutto che gli interessati abbiano matura consapevolezza di una tale esigenza e

trovino il coraggio di riorganizzare il proprio lavoro «professionale» sapendo di andare controcorrente, ma occorre anche che la responsabilità politica della gestione sindacale si muova nel suo complesso in questa direzione. In altri termini, occorre che il momento formativo, non più «ricevuto» come apporto occasionale ed esterno, venga considerato intrinseco allo svolgersi stesso del lavoro sindacale. In sintesi, una grande mole di lavoro si sviluppò soprattutto con i corsi base. Esso consentì di sperimentare, in connessione alla selezione, contatti diretti del Centro con le strutture periferiche e, attraverso corsi propedeutici per corrispondenza, contatti diretti con gli interessati. Esso consentì anche, dal punto di vista metodologico, di sperimentare l'organizzazione della «giornata di studio intensiva», che prevedeva al mattino lezione e dibattito con il docente ed al pomeriggio lavoro di gruppo con gli assistenti e studio individuale. La specializzazione puntò ad allargare l'area degli «esperti» di contrattazione collettiva per sostenere il rapporto negoziale che si stava cercando di imporre a livello aziendale. Si cominciarono ad approfondire anche altri aspetti relativi all'organizzazione del lavoro e al mercato del lavoro. La preparazione superiore mirò ad introdurre un modello diverso dal tradizionale «aggiornamento» (ancora realizzato con le annuali «settimane di studio» per la dirigenza): piccoli gruppi, con presenze alternate al lavoro, chiamati ad un impegno di studio e di ricerca a livello, diciamo, universitario. Un cenno per ricordare anche l'altro importante lavoro di sostegno a tutto il progetto che si tentò di realizzare attraverso le pubblicazioni del Centro. Per i corsi base, i volumetti riguardanti i singoli filoni di studio e per gli altri corsi le «dispense» sui diversi contenuti. Infine la pubblicazione dell'Annuario, che oltre a documentare l'attività del Centro e fornire uno strumento bibliografico ed emerografico, volle anche consolidare il libero rapporto stabilito con diversi studiosi, i quali su di esso vennero pubblicando saggi e ricerche di interesse sindacale. La formazione della base usciva anch'essa da una prima fase «costitutiva» e veniva a delinarsi come elemento fondamentale per quel ruolo di partecipazione autonoma e negoziale alle politiche di sviluppo, che la Cisl intendeva perseguire. Non occorre mai dimenticare, infatti, che nella tradizione politico-culturale del nostro paese l'estraneità dell'autonomia privato-collettiva dai processi decisionali, costituita dal sindacato dei lavoratori, era un dato che non poteva essere superato con sole rettifiche formali dell'ordinamento (tutto orientato, peraltro, con gli articoli 39 e 40 della Costituzione) in senso opposto, ma necessitava (e necessita!) di un tessuto di rapporti reali diversi, che solo una diffusa autocoscienza delle persone, nei luoghi di lavoro e nelle realtà locali, può sperare di superare. Mi limito a rilevare, a titolo di esempio, come lo scarso cammino che, tutto sommato, si è riusciti a compiere in questo campo, è certamente una delle cause della divaricazione tra la spinta realizzata anche dalla Cisl in questo periodo per il decentramento regionale e lo scarso «cambiamento» nei rapporti politici e sociali verificatosi, rispetto alle aspettative, in relazione a quel mutamento istituzionale.

Richiamo quattro filoni di iniziativa e di attività in questo campo:

**a.** Continua l'apporto del Centro studi alla preparazione degli «istruttori» per la formazione nei corsi di base e l'intervento, anche diretto per la ricerca di nuovi quadri, nel campo-scuola.

**b.** La realizzazione di «corsi per corrispondenza» richiesti da alcune categorie, con i quali si raggiunge un consistente numero di lavoratori e si dà allo stesso Centro studi un'organizzazione (notevole in rapporto ai mezzi disponibili) per la formazione a distanza.

c. Il Centro concorre con l'ufficio studi alla fondazione e al primo consolidamento di un apposito «Istituto per la cultura economica dei lavoratori» (Iscla), con l'intento preciso di avviare, per iniziativa sindacale, autonomi processi formativi di base, anche attraverso una struttura adeguata, sia dal punto di vista scientifico, sia dal punto di vista operativo.

d. Si avvia un'attenta riflessione sui processi di apprendimento e si sperimentano, con l'aiuto di esperti italiani e stranieri, nuove metodologie attive. Ricordando i tempi e le circostanze di tali sperimentazioni (non tutte felici!) mi pare di poterle chiamare pionieristiche: infatti l'adozione di nuove metodologie non è mai un fatto tecnico e richiede mutamenti culturali di cui, allora, quelle esperienze erano solo anticipatrici.

Solo per completezza ricorderò la dimensione internazionale dell'attività del Centro nel periodo considerato. Essa si intrinseca: attraverso la realizzazione di seminari internazionali presso il Centro e la partecipazione del Centro a iniziative culturali di sindacati di altri paesi europei; attraverso lo scambio delle esperienze formative con altri sindacati europei; attraverso la realizzazione, nel Centro di Firenze, di corsi sindacali per lavoratori dell'Africa e dell'America Latina...

La crisi di trasformazione che investe il nostro paese sul finire degli anni sessanta è troppo recente per doverla qui riesaminare ed è già oggetto di numerose analisi, anche se ovviamente, non univoche e definitive. Qui interessa ricordare come fu vissuta dal Centro studi della Cisl e tuttavia anche un'analisi del genere va al di là di questa breve «memoria». Mi limiterò, perciò, volutamente a ricordare soltanto due momenti, che ritengo significativi. L'ipotesi di una partecipazione autonoma e negoziale del sindacato alla programmazione dello sviluppo entrava in crisi così come la stessa ipotesi politica della programmazione. Si riproponeva con acutezza il problema del rapporto tra azione sindacale e azione politica vissuto dalla Cisl attraverso una dialettica vivacissima intorno alle compatibilità tra impegno sindacale e impegno partitico e parlamentare. Una dialettica che investe, nel profondo, il ruolo stesso di tutta la dirigenza Cisl. Il Centro studi è per l'incompatibilità, anche se con accenti diversi tra chi, ad esempio, era più preoccupato delle ripercussioni interne che quella dialettica, se non superata rapidamente, avrebbe potuto avere (e di fatto ebbe poi nel delinearsi delle «due anime» della Cisl) e chi era più preoccupato delle implicazioni esterne, nel timore (che si rivelò purtroppo non infondato) che si pervenisse a soluzioni formali, senza aver prima delineato con chiarezza l'alternativa di potere che si intendeva costruire. In tale clima il segretario generale della Cisl convocò a Firenze tutti gli «exallievi» dei corsi del Centro studi. L'incontro (che non mi risulta riportato in nessuna cronaca) avvenne, con numerosa partecipazione, nell'imminenza del sesto congresso (luglio 1969) e rispetto al congresso ebbe certo il valore di un sondaggio. Lo ricordo, ovviamente non per questo, anche se l'indicazione non equivoca per l'incompatibilità fu del tutto significativa. Ma l'incontro fu uno di quei rari momenti in cui tutto un processo formativo (nel nostro caso quasi vent'anni di lavoro) trova una sua verifica non artificiosa. Quella convenuta all'incontro informale con il massimo responsabile della Cisl si dimostrò una dirigenza «matura», per nulla condizionata, libera nell'esprimersi e precisa nel valutare. Fu chiaro che il nodo dell'autonomia giungeva ad un suo appuntamento storico: quella dirigenza confermava di avere come motivazione culturale il cambiamento profondo dei rapporti sociali e politici del lavoro e respingeva un processo non corrispondente all'ipotesi partecipativa che ho prima ricordata, ma caratterizzato anzi da una gestione che appariva costretta a mediare la quotidianità.

## Oscar Marini Diomedi<sup>4</sup>

### Una nuova fase nella storia del Centro Studi

*Anche Oscar Marini Diomedi, nel 1981, traccia un interessante bilancio della propria esperienza al Centro Studi. Gli anni della sua direzione incrociano un periodo complesso sia delle relazioni industriali italiane che dei rapporti interni alla Cisl. Il testo che segue passa in rassegna l'azione di rilancio e rinnovamento del Centro operata in quel periodo.*

...

La mia gestione del Centro studi va dal 1971 al 1974, un periodo molto complesso in senso generale, al livello nazionale e internazionale, così come nelle vicende sindacali italiane ed in particolare nelle relazioni interne alla Cisl.

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, proprio nel periodo sopra indicato subirono un processo di riconversione e di generale rimescolamento, rinnovando ed accentuando ulteriormente il dibattito e il confronto interno con forti divaricazioni motivate sul piano politico e culturale. Quando fui chiamato dalla segreteria confederale alla direzione del Centro, capii perfettamente che l'impegno richiestomi era prevalentemente organizzativo e politico e che il compito da assolvere era delicato e difficile. Da un lato, occorreva riattivare la funzionalità dei servizi e adeguare la struttura degli impianti, praticamente privati da qualche anno anche degli interventi di ordinaria manutenzione, per l'ingiustificata latitanza del servizio amministrativo e patrimoniale della Confederazione dall'altro lato, era necessario ristabilire i rapporti di lavoro e di collaborazione con tutta l'organizzazione, avendo una parte delle strutture ritenuto non più soddisfacente ed adeguato il modello formativo fino allora proposto. Erano passati pochi mesi dalla risoluzione del consiglio generale di Sorrento del 4-7 marzo 1970, che aveva reso possibile il completamento degli organi esecutivi confederali con l'ingresso in essi della rappresentanza dello schieramento di minoranza, mentre era in corso la grande mobilitazione unitaria delle masse operaie attorno ai temi delle riforme di struttura e trovava consistente, rapida progressione il progetto di unità organica tra Cgil, Cisl e Uil. 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. Quando, nel 1971, assunsi l'incarico, chiesi ed ottenni che la responsabilità della gestione e dell'amministrazione del Centro studi venisse restituita completamente alla direzione e che vi fosse un impegno di considerazione da parte della Confederazione per ponderate e indispensabili innovazioni strutturali agli impianti. Fu così possibile snellire e dare migliore funzionalità ai servizi del Centro, ma anche predisporre e dare applicazione con graduale continuità ad un organico programma di interventi straordinari di ripristino e ampliamento. Tenendo presenti le direttive della

---

<sup>4</sup> "I trent'anni di esperienza del Centro Studi" in «Annuario XIII» Centro Studi Cisl Firenze 1981, p. 27-35

risoluzione del consiglio generale del luglio 1970 e le necessità organizzative derivanti dal progredente processo di unità sindacale organica, vennero immediatamente programmati, con il concorso attivo delle organizzazioni categoriali e territoriali, tra il dicembre 1971 e il dicembre 1973, corsi rapidi bimestrali per giovani operatori a pieno tempo inseriti immediatamente nelle strutture (alcuni dei quali sono ora impegnati a livello di primaria responsabilità regionale e di categoria), e, dal gennaio al marzo 1972, un intenso programma nazionale di settimane di aggiornamento per quadri intermedi permanenti unionali, disposto dall'ufficio confederale di formazione, con attuazione presso il Centro studi dei corsi per le regioni centrali e nord-occidentali. Altre analoghe settimane di aggiornamento quadri vennero realizzate ancora nel 1973.

Dal loro canto, diverse organizzazioni categoriali e territoriali ripristinarono i loro contatti con il Centro studi di Firenze per la realizzazione pratica di propri corsi residenziali della durata da 3 a 30 giorni, per la formazione di quadri a pieno tempo o per l'aggiornamento delle rispettive dirigenze. Vennero interessati gli organi responsabili degli enti confederali (Inas, Ial, Etsi e Cenasca) a promuovere presso il Centro studi le loro attività culturali, e vennero proseguiti gli impegni di preparazione delle attività del camposcuola estivo Cisl, intensificando il lavoro di aggiornamento degli animatori, nella prospettiva, a medio termine, di un programma organico per operatori della formazione a disposizione delle strutture categoriali e territoriali, che ripristinasse la passata utile esperienza del Centro studi di Firenze, motore ausiliario e di animazione di una attività di formazione sindacale diffusa e articolata in tutte le istanze dell'organizzazione. 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 librerie 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 la nostra attenzione e sollecitando il nostro 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.

Sarebbe troppo lungo riferire qui i termini dettagliati del progetto e analizzare a fondo le difficoltà incontrate; si può dire, in sintesi, che il tentativo non riuscì compiutamente e per ciascuno dei temi proposti si ebbero esiti soddisfacenti, parziali o totalmente negativi.

Il tema dei «consigli di fabbrica», che furono il simbolo del ciclo delle grandi lotte operaie 1968-72, venne inquadrato, d'intesa con l'ufficio studi Cisl ed alcune Federazioni nazionali, in un seminario di studio nel gennaio 1972 sulla base di una sintesi provvisoria di ricerca sui «delegati di fabbrica» che affrontava tutta la complessa problematica allora in atto nei rapporti interni ed esterni all'azienda. L'esito culturale del seminario fu senz'altro positivo, ma quando si sarebbe dovuti passare alla fase operativa del programma

formativo sul tema, la questione era ormai diventata motivo politico di aperta polemica e di aspra competizione tra le strutture della Cisl e tra le stesse Confederazioni, quindi non più dominabile in sede di studio e di formazione. Anche il tema delle «regioni», che fu avviato con un importante seminario su «Sindacato e regione», organizzato a cura del Centro di Firenze nel giugno 1972, doveva trovare una efficace esplicitazione in sede formativa, per focalizzare i problemi attinenti alla realizzazione istituzionale del nuovo importante organo di decentramento, i problemi riguardanti il confronto politico sindacato-regione ed infine i problemi di adeguamento dello stesso sindacato per la sua azione a livello regionale. Ma, in realtà, anche qui l'impegno politico e la considerazione delle strutture orizzontali prevalentemente interessate, dalla Confederazione ai coordinamenti regionali, alle unioni, vennero meno, sempre a causa della complessità delle vicende dell'epoca interne ed esterne al sindacato, con la conseguenza del lungo, faticoso ed indefinito cammino tuttora in atto per individuare la più efficace articolazione organizzativa territoriale dello stesso sindacato in grado di rispondere ai molti problemi già in quel tempo aperti ed evidenti. Sul tema dei «rapporti sindacali internazionali» concorrevano allora molti stimoli che andavano dai grossi sommovimenti provocati sul piano economico e monetario internazionale dalla rottura americana degli accordi di Bretton Wood e dalla guerra arabo-israeliana nel Kippur, alla aggressiva azione monopolistica e antisindacale delle multinazionali, alla crisi latente nelle centrali internazionali Cisl e Fsm, agli urgenti problemi di collegamento e di intese sindacali nei paesi Cee, alla prospettiva (divenuta realtà in quel periodo) della costituzione della Ces, Confederazione europea dei sindacati. Con l'ufficio confederale per i rapporti internazionali fu impostato un programma, parzialmente realizzato, volto a sollecitare gli organi della Cisl internazionale e della Ces ad attuare a Firenze iniziative di studio e incontri formativi internazionali, ad assumere qualche iniziativa diretta della Cisl italiana in questo campo e a realizzare contatti con altre centrali nazionali, per scambi di gruppi soprattutto nell'ambito giovanile, in cui il Centro studi avrebbe assolto oltre alle normali funzioni formative anche quelle di base di appoggio e tramite. In questo quadro vanno annoverati il seminario Cisl internazionale «giovani dirigenti sindacali ferroviari» del maggio 1972, quello della Cisl italiana sulle «politiche rivendicative del sindacato» dell'ottobre 1973 e quello ancora della Cisl internazionale su «la disoccupazione giovanile in Europa» del novembre 1973. Fu altresì seguita con attenzione la fase preparatoria della installazione a Firenze dell'Istituto universitario della Cee in vista dei possibili sviluppi futuri nei rapporti e nella collaborazione con il Centro studi. Il tema della «riforma del processo del lavoro» fu avviato con il seminario organizzato a Firenze in coincidenza del varo della legge 533 nell'aprile del 1973 e portato praticamente a positiva conclusione con altro seminario su «sindacato, magistratura e controversie di lavoro; bilancio delle esperienze e linee di politica sindacale», tenuto nel gennaio 1975. Nel periodo compreso tra i due seminari fu possibile organizzare, in parte separatamente ed in parte in collaborazione con Cgil e Uil che avevano aderito all'iniziativa, un intenso programma formativo articolato tra Firenze, Ariccia, Lavinio e sedi periferiche, riservato agli operatori legali e addetti al contenzioso delle strutture che risultò particolarmente utile, tempestivo ed efficace.

... Sul rapporto Centro studi-organizzazione, posso tranquillamente dire che, nonostante le molte difficoltà di «clima» derivanti dalla situazione interna della Cisl in quel periodo, e la varietà e complessità delle vicende sindacali che dall'esterno investivano l'organizzazione,

sul piano dell'attività di formazione non si è rimasti con le mani in mano: si è provveduto a rianimare la struttura nel suo complesso a Roma e a Firenze, si è risposto, tempestivamente e al meglio delle possibilità, alle urgenze dell'organizzazione, relativamente ai quadri giovani ed intermedi a pieno tempo, in connessione con l'andamento accelerato del processo unitario; si sono ristabiliti contatti e collaborazioni con le strutture; si è delineata e parzialmente attuata una programmazione pluriennale basata su problematiche attuali, vive e pregnanti; si è cominciato a ripensare e a mettere in atto, a partire dagli animatori del camposcuola, una prospettiva rinnovata di formazione per i formatori da mettere a disposizione delle strutture; si è perfino cercato di utilizzare l'esistente divario di posizioni politiche e culturali interne alla Cisl per affermare un metodo formativo di dibattito e di confronto civile e democratico che potesse giovare alla elevazione e alla costruttività della stessa competizione tra gli schieramenti.

...

La mia concezione del Centro studi di Firenze, probabilmente, resta tuttora ancorata alla visuale primigenia di una scuola sindacale, voluta, impiantata, gestita direttamente dal sindacato, che organizza e diffonde una cultura concreta, percepibile e vitale, cioè già prodotta dall'esperienza esistenziale, associativa e di classe dei lavoratori che hanno aderito o aderiscono alla Cisl. Nell'universo della nostra società pluralistica e democratica vi è un ben definito mondo dei lavoratori, da cui è già derivata una cultura Cisl costruita passo per passo durante questi ultimi trenta anni, che si integra continuamente, così come naturalmente si adegua e si rinnova, nel continuo inesorabile divenire della vita. Io non credo assolutamente che il Centro studi possa prefabbricare cultura o debba trasformarsi da scuola di vita, di esperienza e di passione, in un pericoloso laboratorio di invenzioni o rivelazioni teoriche. Ingenerose accuse in questo senso furono mosse a taluni responsabili della formazione sindacale Cisl dei tempi passati, anche se personalmente non ho mai avuto la percezione, quando, come dirigente di unione, ero un semplice utente dei servizi del Centro, che la scuola di Firenze fosse il cappello a cilindro tra le mani di giocolieri produttori di fantastiche e prestigiose ipotesi, su cui pedissequamente noi manovali impostavamo, fuori della realtà, il duro lavoro di organizzazione e di azione sindacale pratica. A mio avviso, è appunto la realtà di ogni giorno la grande macchina produttrice di cultura e la realtà quotidiana della Cisl, che è ormai un'organizzazione profondamente radicata nell'esperienza militante e nella sensibilità sociale di milioni di lavoratori; è essa, ed essa soltanto, il magnifico laboratorio da cui è possibile trarre quanto necessita per alimentare ed arricchire, con il dosato concorso della storia, dell'esperienza passata, i valori ed i significati dell'impegno che prosegue.

Il Centro studi deve essere, con la Cisl, dentro la realtà della classe lavoratrice, per seguire da vicino la sua evoluzione, le sue lotte e le sue problematiche anche contingenti; ma, nel contempo, deve contribuire a recuperare il più possibile, custodire con cura e adoperare saggiamente anche il grande patrimonio associativo accumulato dalla Cisl, durante tutti questi trenta anni passati.

...



### Tra crescita e albori della crisi. Il Centro Studi nella seconda metà degli anni settanta

*Nell'ultimo dei contributi riportati dall'Annuario del Centro Studi del 1981, raccolti in questa pubblicazione, è Guido Baglioni a consegnare ricordi e riflessioni relativi alla sua direzione. Il Centro Studi si trova ad accompagnare, dal punto di vista formativo e di ricerca, dapprima il grande "balzo" in avanti del sindacato nel nostro paese, per poi passare, con l'avvicinarsi degli anni ottanta, ad affrontare problemi e scenari del tutto nuovi.*

Voglio, in primo luogo, ricordare due condizioni, una oggettiva ed una soggettiva, che caratterizzano la mia venuta al Centro studi come direttore dalla seconda metà del 1974 all'inizio del 1980.

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 integrale della storia dell'organizzazione, delle sue acquisizioni e, ugualmente, dei suoi travagli, acuti nel periodo iniziale della mia gestione.

La condizione soggettiva può essere colta nel fatto che sono arrivato a Firenze dopo vent'anni della mia collaborazione alla Cisl, ma non senza un certo isolamento rispetto all'ambiente ed ai servizi culturali della Confederazione.

L'Ufficio studi era ridotto a ben poco, chiuso in se stesso e diffidente verso chi proveniva dal nord, specie da Milano. Non potevo più avere la guida di Mario Romani, ormai distante dalla vita sindacale, né l'aiuto di persone, come Zaninelli, che per molti anni avevano favorito il mio inserimento, non sempre pacifico, nell'organizzazione.

Per fortuna, ho trovato possibilità di confronto e sostegno in altri. Innanzitutto, i dirigenti confederali, con i quali avevo lavorato o lavoravo a Milano, come Carniti, Romei e Mario Colombo, e «vecchi» amici ritrovati a Firenze, Marini Diomedei subito e, in un secondo tempo, Paganelli.

Al Centro, inoltre, ho potuto fare qualcosa di innovativo e di positivo per la presenza degli assistenti, la vera struttura portante della formazione, con i quali ho intrattenuto rapporti chiari ed affettuosi. Certo, nel mio lavoro, mi sono molto giovato dell'apporto del gruppo di amici che, con me, realizzavano *Prospettiva sindacale*, e in particolare Cella, Manghi, Treu e Romagnoli.

Detto questo, come abbiamo operato in quegli anni?

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.

---

<sup>5</sup> "I trent'anni di esperienza del Centro Studi" in «Annuario XIII» Centro Studi Cisl Firenze 1981, p. 35-38

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.

Infatti quanto avvenuto nel decennio 50 è ormai irripetibile: adesso la dirigenza c'è, ci sono parecchi personaggi in «lista d'attesa» e, normalmente, ogni struttura esprime la sua leadership.

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 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.

Con molte strutture abbiamo lavorato molto e bene. Con altre poco o niente, non tanto per questione di linea e di politica formativa, quanto perché più di una categoria non faceva formazione, non era interessata alla crescita della sua dirigenza e dei suoi militanti. Lo stesso dicasi per molte unioni e anche per qualche struttura regionale.

Tutti questi punti si intrecciano con quello, assai rilevante, del tipo di messaggio complessivo, che ispirava il nostro lavoro culturale e formativo.

Dati i cambiamenti che avvenivano nel periodo, possiamo individuare due messaggi, corrispondenti ad un primo e ad un secondo momento della mia esperienza al Centro.

Il primo momento (1974-'76) è caratterizzato da uno sforzo per spiegare, razionalizzare, valutare il grande balzo in avanti compiuto dal sindacato in Italia, dopo il 1960 e, specie, con il grande ciclo di lotte 1968-'73. Ci si proponeva, senza alcune rigidità, di coinvolgere tutta la Cisl in questo imponente processo.

Il secondo (1977-'80) è caratterizzato dalla volontà di dimostrare che siamo entrati in una fase diversa, con la crisi, con le conquiste ottenute, con i vincoli che si impongono alle rivendicazioni dell'azione sindacale, con le coerenze che esige il ruolo politico del sindacato. Siamo stati fra i primi a cogliere il passaggio accennato, e l'abbiamo fatto in più direzioni, tra le quali una delle più significative è stata quella di mettere in discussione la «peculiarità» del caso italiano, inserendolo nelle vicende e nei problemi degli altri paesi industriali d'Europa.

Questa preoccupazione, nel contempo, va inserita in un tratto più generale del lavoro compiuto, quello del rapporto fra ideologia ed analisi.

Personalmente ho sempre combattuto l'idea che la Cisl sia un sindacato a-ideologico.

La Cisl non si richiama ad uno dei grandi filoni ideologici di origine ottocentesca, ma ha una sua visione della società e delle relazioni collettive, il che, in pratica, vuol dire ideologia.

Rispetto a ciò, ci siamo sforzati di dimostrare che tale ideologia non deve avere nulla di dogmatico, di statico, di definitivo; al contrario, va continuamente rapportata e riformulata in ragione dei cambiamenti strutturali e politico-istituzionali, spesso dovuti agli effetti della stessa azione sindacale.

Da qui l'enfasi posta sugli apporti e sugli strumenti analitici delle scienze sociali (economia, sociologia, eccetera), come terreno costante di verifica.

All'interno di questa prospettiva (partire dal patrimonio e dai valori essenziali della formula Cisl, sottoponendola al vaglio delle esperienze compiute e dei dati emergenti nell'economia, nel sociale, nelle istituzioni) abbiamo seguito alcuni criteri operativi, come quello di affrontare la realtà sindacale per problemi, nelle sue implicazioni e nelle relazioni interne ed esterne, con un approccio generalmente interdisciplinare.

Ai partecipanti, oltre l'apporto diretto di noi del Centro studi, abbiamo messo a disposizione sempre una abbondante documentazione, il contributo di esperti qualificati (anche se non necessariamente vicini alla Cisl o al sindacato), il confronto con la dirigenza, che, purtroppo, spesso ha dimostrato di non valutare adeguatamente questo compito.

Tra i molti problemi che restano qui esclusi, ce n'è uno che va menzionato. La nostra azione al Centro studi è stata volta a produrre cultura o, piuttosto, a diffondere una linea politico-sindacale?

Va da sé che non è possibile concepire una netta distinzione fra le due funzioni.

Se è vero, come è vero, che il nostro punto di riferimento era la posizione «baricentrica» dell'organizzazione, risulta evidente che, in una certa misura, abbiamo anche e dovutamente sostenuto la linea politica in essa implicita.

Tuttavia la nostra azione è stata prevalentemente di natura culturale.

Ciò può essere verificato ripercorrendo l'impostazione, i contenuti ed il metodo delle molteplici e continuamente riviste iniziative formative, nonché in altri due campi di impegno del Centro, quello delle pubblicazioni e quello della ricerca.

Le nostre pubblicazioni (alcune delle quali hanno avuto una eccezionale diffusione, come nel caso dei volumetti della «Piccola biblioteca sindacale») hanno avuto il merito di ricostruire il cammino compiuto dal sindacato e di dare una «forma» all'evoluzione dell'esperienza della Cisl, in un momento di assenza culturale della Confederazione e di diversità di posizioni, spesso aprioristiche e istintive, nell'organizzazione.

L'attività di ricerca, iniziata nell'ultimo biennio, si è resa necessaria quando le situazioni oggettive stavano decisamente cambiando lo «scenario» dell'azione sindacale e andavano sottoposte a critica molte delle certezze tradizionali o recenti.

È stata questa una scelta che si imponeva per dare un sostegno aggiornato e stimolante allo stesso lavoro formativo, per evitare che esso si appiattisse o sulle credenze consolidate o su un mero realismo senza respiro.

Questa scelta è servita perché ha toccato alcuni punti nevralgici della realtà sindacale: il ripensamento della sua storia; le sue dinamiche ed i suoi problemi come organizzazione; i rapporti fra sindacato, economia e istituzioni; il confronto con le esperienze sindacali e politiche della classe operaia di altri paesi; la discussione sul fondamento etico sottostante al comportamento quotidiano dell'azione sindacale.

**Luigi Paganelli<sup>6</sup>**

## **Il ruolo delle scuole sindacali nel sistema culturale e formativo della Cisl**

*Luigi Paganelli si impegna, a seguito del congresso confederale del 1981, in una riflessione sul ruolo delle scuole sindacali e del Centro Studi di Firenze. Lo scritto inserisce il Centro di Firenze nell'ambito del potenziamento della offerta e dei luoghi formativi e di studio promossi dalla Cisl.*

I trent'anni dalla fondazione del Centro Studi di Firenze ci offrono l'occasione per un momento di riflessione sul ruolo delle «scuole sindacali» della Cisl, le quali vanno considerate in posizione di servizio, nei confronti della Confederazione, come portatrici di una duplice funzione: culturale e formativa.

La funzione del «formare» presuppone; infatti, nel momento e prima del suo svolgersi, la funzione dello «studiare».

Forse è anche per questo che la scuola di Firenze i padri fondatori della Cisl l'hanno chiamata «Centro Studi». Ed è per questo che nell'ultimo periodo intercongressuale il problema del ruolo del Centro è stato vissuto, in sede teorica e pratica, sul duplice terreno dello studio e della formazione e nella tensione di arrivare alla migliore combinazione di queste due attività.

Va tenuto presente, infatti che dopo l'ultimo congresso è stato posto in atto nella confederazione un notevole sforzo per aumentare l'offerta Culturale dell'organizzazione, con la apertura del Centro di Spezzano; con l'istituzione di nuovi centri di ricerca e di studio; con la riorganizzazione dell'archivio e della biblioteca confederali; con il potenziamento delle Edizioni Lavoro.

In questo contesto si è meglio qualificato ed arricchito anche il ruolo del Centro Studi di Firenze.

Mentre, infatti, nella sua fase, di riorganizzazione ('74-'77) aveva quasi completamente esaurito la sua attività nella diffusione del patrimonio di idee e di valori emersi dalla esperienza sindacale vissuta a cavallo del '70, dopo l'VIII congresso, il Centro non solo ha affinato la sua attività formativa qualificandola come formazione della dirigenza e di precise figure sindacali ma anche e soprattutto ha sostenuto questo sforzo formativo con un rinnovato impegno culturale riferito alla conoscenza ed alla comprensione dei cambiamenti in atto (con i seminari di studio, i convegni, e, soprattutto, con la ricerca: analisi del sindacato come organizzazione, storia della Cisl, problemi dell'azione e della collocazione del sindacato, ecc.).

Tutto questo ha consentito non solo di esplorare terreni nuovi e di elevare il livello della formazione e dell'aggiornamento della dirigenza, ma, anche e soprattutto, di realizzare un fecondo rapporto tra il Centro e le risorse intellettuali esterne ed interne della Cisl.

Per la Cisl, del resto, l'esigenza di produrre e organizzare autonomamente cultura, anche, ai fini della Formazione della propria dirigenza, è stata sempre categorica.

---

<sup>6</sup> *“Il ruolo delle scuole sindacali”* in: «Dibattiti e letture, 32» inserto di «Conquiste del Lavoro», 29 giugno 1981

Questo non significa che lo sforzo autonomo di produzione culturale della confederazione debba concentrarsi ed esaurirsi nelle «scuole», o «centri» che dir si vogliono.

Anzi, è indubbio segno di vitalità e ricchezza, il fatto che in questi ultimi anni gli «istituti» o i «centri» confederali e periferici di studio e ricerca si siano sviluppati, che le «fondazioni» si siano moltiplicate e che importanti strumenti di cultura a livello confederale si siano potenziati.

Così come è positivo che, contemporaneamente, si siano dilatati ed articolati i riferimenti culturali della Cisl e dei suoi organismi di studio e ricerca con i centri pubblici (soprattutto Università) e privati, per fruire del contributo di «esperti», per poter disporre di interlocutori di valore, per verifiche, confronti e scambi, per alimentare il pluralismo.

È evidente, però, che la molteplicità esige coordinamento.

Le scuole possono, anzi, dovrebbero essere concepite anche come strumenti di incontro, di confronto e di coordinamento tra queste diverse sedi di lavoro e di produzione culturale, e in due sensi: nel senso che la riflessione e l'elaborazione culturale che si realizzano nel Centro siano concepite e attuate a servizio delle finalità peculiari dell'organizzazione e delle sue strutture, anche anticipando e stimolando soluzioni; e nel senso che gli indirizzi strategici ed operativi che l'organizzazione matura nelle sue diverse sedi decisionali, con le sue motivazioni, siano contenuto essenziale e caratterizzante della cultura di cui il Centro è elaboratore e trasmettitore.

E, il Centro di Firenze, in ragione della sua tradizione e del suo ruolo storico, dovrebbe essere scelto, e convenientemente dotato di uomini e mezzi, come strumento non secondario di coordinamento di una attività di cultura così complessa e articolata, anche se spetta, ovviamente alla confederazione (attraverso un suo «organo» da specificarsi e attivarsi con la necessaria efficienza) la funzione del coordinamento generale dell'attività di studio, di ricerca e di produzione culturale in genere, in tutta l'organizzazione.

A questo fine, nelle scuole deve essere lasciato spazio (e quel che già c'è va allargato) alla ricerca ed allo studio, anche dopo che la Confederazione ha moltiplicato e rafforzato appositi centri ed istituti specializzati di ricerca.

Per formare ed affinare uomini alla funzione formativa non si può non impegnare gli stessi, provvedendoli del tempo e dei mezzi necessari, nello studio, nella riflessione e nella ricerca

I «formatori» ad ogni livello, e quindi, a maggior ragione, al livello dei centri «nazionali», non possono essere che degli operatori culturali in grado di disporre, accanto alle risorse della tecnica e della metodologia formative, anche, se non soprattutto, di un patrimonio culturale autonomamente e criticamente conquistato.

Si tratterà caso mai, anche per esigenze di divisione del lavoro all'interno della Cisl di vedere quali settori di ricerca possano opportunamente essere riservati alle scuole, confermandosi o meno, nella scelta (se tale può dirsi, perché par più un dato di fatto occasionale), di privilegiare, nelle scuole, la ricerca sui fatti formativi e sulla storia del movimento sindacale.

E resta chiaro, comunque, che il lavoro di ricerca nelle scuole sia finalizzato direttamente ad alimentare e qualificare l'attività formativa, in un rapporto di complementarietà organica e funzionale ai fini del Centro, che sono formativi.

Lo stesso lavoro editoriale, che è un aspetto irrinunciabile del ruolo delle scuole, perché provvede alle esigenze di sussidi didattici (anche, se non soprattutto, per le altre sedi

formative) e di testi che affrontino temi di metodo e di contenuto, resta possibile in quanto abbia alle spalle un lavoro di studio e di ricerca.

Quanto di qui esposto non tende, comunque, ad una sottovalutazione del ruolo formativo specificatamente inteso delle scuole, che resta preminente, collocandole in una posizione di «centralità» ancora più marcata, soprattutto per quella di Firenze, in ragione della sua storia e del suo ruolo tradizionale nella Cisl e nel movimento sindacale italiano. E anche, forse, per un'altra ragione, che non pare del tutto secondaria: quella che attiene al posto che il luogo di Firenze mantiene (e forse sta rafforzando) nell'area europea, come punto di riferimento e sede di attività culturali e formative della comunità. (vedi, ad esempio, l'Istituto Universitario Europeo alla Badia Fiesolana).

Riconoscendo a Firenze questa collocazione non si toglierebbe nulla a Taranto: si rimarcherebbe solo, per questo ultimo, un particolare tipo di «centralità», riferito alla sua specifica funzione, che è pur sempre generale e nazionale, anche quando tiene conto soprattutto delle esigenze del Mezzogiorno.

La posizione centrale delle scuole in fatto di formazione risulta anche dalla evoluzione che l'attività formativa ha subito, nella Cisl, in questi ultimi anni, soprattutto a partire dall'ultimo congresso.

Si è diffusa in quasi tutte le strutture categoriali e territoriali, spesso con iniziative autonome e anche ben caratterizzate; ha trovato strumenti e sostegni nuovi come le «Fondazioni», gli «Istituti» e i «Centri» promossi soprattutto dalle Usr; dispone di un corpo di formatori numerosi e consapevole del proprio ruolo e ricco di potenzialità sia sul terreno del metodo che sui contenuti.

Inoltre gli impegni e le difficoltà organizzative e politiche, che sottopongono a prove anche dure l'attuale dirigenza ad ogni livello, concorrono ad esaltare il valore dei contributi che possono venire dalla attività formativa per qualificare e rafforzare la crescita di una dirigenza più adeguata alle esigenze severe poste dalla situazione.

In questo quadro, oggi ben più articolato e complesso del passato, le scuole hanno da giocare un ruolo che, se anche non più esclusivo (come accade, per il Centro di Firenze, nei primi tempi della Cisl), resta sempre fondamentale.

Il primo elemento di questo fondamentale ruolo va individuato nella attività di formazione e nell'aggiornamento dei quadri.

Questa funzione che ha nel passato impegnato fortemente la dirigenza confederale, come esercizio di una prerogativa di grande rilevanza politica, come strumento cardinale di una forte politica organizzativa.

Non si fa, infatti politica dei quadri senza l'uso appropriato della formazione e dell'aggiornamento degli stessi. E non par che la confederazione possa disporre di altri strumenti più efficaci delle scuole, le quali, del resto, soprattutto in questo settore, e soprattutto per quanto riguarda Firenze, hanno la possibilità di mettere a frutto un patrimonio ricco e consolidato di esperienze.

Si tratta di definire e realizzare un modello corsuale orientato a soggetti ben definiti, individuati esclusivamente all'interno della dirigenza (attuale e potenziale) medio-alta.

Questi soggetti sono considerati nel loro impegno generale, ma anche in qualcuno degli impegni più specifici (contrattazione decentrata sul territorio, sanità, ecc.).

Si tratta di impiegare il modello in un programma che tenda decisamente a trasformare la formazione da «diffusiva» a formazione «sistematica» attuata per itinerari e modalità ricorrenti, a servizio di una qualificata e organica politica dei quadri.

In proposito va rilevato che questo impegno formativo della dirigenza per iter sistematico si colloca come primario (non esclusivo!) al punto che ogni altra attività di formazione (non va abbandonata di botto e tutta, nemmeno quella «diffusiva») venga realizzata in rapporto funzionale a questo, sia nella fase preparatoria dell'attività corsuale per iter che nella fase di sviluppo (richiami, aggiornamenti, ecc.).

Va rilevato anche che questo progetto corsuale non solo impegna fortemente l'equipe formativa del Centro, ma esige il coinvolgimento pieno della Segreteria organizzativa e delle strutture della Cisl e l'esplicazione di una forte iniziativa dell'Ufficio confederale per la formazione dei quadri.

Naturalmente dovrà restare in sé, come nel passato, la funzione della scuola di inventare e sperimentare modelli di corsi di altro tipo, sempre per la dirigenza, suscettibili di «esportazione», di concorrere alla formazione ed all'aggiornamento dei formatori e all'«aggiornamento» della massima dirigenza.

In proposito pare felicemente sperimentata la formula del «convegno annuale di studi per la dirigenza confederale».

È questo il ruolo delle scuole che la centrale confederale deve evidenziare e favorire, a sfruttamento delle migliori tradizioni del passato e in risposta ad evidenti esigenze del momento, anche perchè l'innovazione e la modernizzazione dell'impegno formativo confederale per i quadri non potrà non essere fortemente stimolativo di innovazioni e modernizzazioni anche nelle altre sedi formative, in ogni struttura.



### Valori e tensioni ideali nella formazione sindacale

*In questo scritto del 1984, realizzato in occasione dell'Assemblea dei Quadri, Lorenzo Caselli riflette sui valori fondanti della formazione sindacale all'interno della Cisl in un periodo molto complesso per le organizzazioni dei lavoratori e le relazioni industriali italiane.*

Per la CISL la formazione è qualcosa di più di una tecnica di addestramento. E' viceversa una scommessa e un investimento nell'uomo: fattore costitutivo di valori e di tensioni ideali, elemento di democrazia e di pluralismo, supporto di professionalità e di comprensione nei confronti delle nuove realtà tecnologiche, dei nuovi intrecci tra politica ed economia, delle diverse articolazioni del sociale, delle conseguenti ricadute sulla macchina sindacale.

Oggi è un po' tutto in gioco: il quadro politico-istituzionale incapace di capire, di dare senso e direzione alle dinamiche e alle potenzialità che si manifestano nella società civile; il quadro economico che si colloca tra l'incudine e il martello di recessione e inflazione; il quadro sociale che si esprime in spinte contraddittorie fatte di vecchio e di nuovo, di solidarietà e di egoismi corporativi, di protagonismo e di deresponsabilizzazione.

Anche il sindacato è in mezzo al guado. Difendere il passato o preparare il nuovo? Rinchiudersi nella quotidianità del piccolo cabotaggio mascherato da stanche parole d'ordine o assumere nuove responsabilità? Rifluire nel pragmatismo senza orizzonti oppure riuscire a pensare in grande, a essere portatori di tensioni etiche e ideali? Dentro ciascuno di noi il sogno della liberazione dell'uomo non si è sopito del tutto c'è un desiderio di pluralismo, di partecipazione, di libertà che sia tale per tutti e che quindi si traduca in una diversa distribuzione e gestione di lavoro, potere, risorse.

Scegliere di impegnarsi nel sindacato e di assumere in esso posizioni di responsabilità è un atto di coraggio e di speranza.

Era così anche trentadue anni fa quando presso il Centro Studi (nella sua sede primitiva di via Gustavo Modena) si apriva, con ventidue allievi, il primo corso lungo per la formazione della dirigenza.

Ebbene allora la formazione (e quindi Firenze) fu l'elemento fondante e coagulante di una nuova e originale esperienza sindacale nell'ambito di un paese che imboccava la strada dell'industrializzazione.

Oggi che è in gioco la nostra responsabilità nei confronti di un futuro che sarà segnato da grosse trasformazioni occorre tornare a impegnarsi massicciamente nella formazione.

Nell'ambito del più vasto e articolato sistema formativo della CISL, Firenze resta un punto fondamentale per quello che ha fatto, che fa e che potrà fare: nel mentre leggiamo il presente ed elaboriamo le opzioni degli anni a venire è indispensabile capire chi siamo e da dove veniamo.

Un filo, mai interrotto, lega i dirigenti delle diverse generazioni che sono passati presso il Centro Studi: è il filo della nostra storia, delle nostre contraddizioni ma anche delle nostre

---

<sup>7</sup> "Firenze perché" Centro Studi Cisl Firenze 1984, p.3-5

grandi intuizioni, l'autonomia, la contrattazione, il rapporto con la gente, il voler essere soggetto di politica...

Il momento che il sindacato sta attraversando è difficile ed esaltante al tempo stesso. Occorre entrare dentro i processi di trasformazione sociale ed economica (e il segno di tali processi sarà diverso a seconda di quello che riusciremo a fare); non è più sufficiente restare a valle delle scelte che contano cercando di negoziarne le applicazioni; è necessario invece risalire a monte, assumendo una capacità di iniziativa e di condizionamento sulle determinanti del cambiamento.

Ecco perché la necessità di integrare la cultura della rivendicazione con quella della gestione non può più restare a livello di mera enunciazione ideologica. Ovviamente tutto ciò non può neppure essere ridotto a semplice tecnicismo o pragmatismo professionalizzato. Presuppone viceversa il perfezionamento di un modello - ad un tempo ideale e pratico - rispetto al sistema politico, sociale, economico, delle relazioni industriali.

Questa tematica ha costituito e costituisce l'elemento guida dell'attività del Centro Studi.

Il progetto formativo e culturale del Centro Studi, quale si è venuto configurando in questi due anni e mezzo di attività (dal congresso all'assemblea dei quadri), poggia sui seguenti punti qualificanti:

- Impegno per la formazione di nuova dirigenza attraverso lo svolgimento dei corsi trimestrali. A settembre inizierà il terzo. Avvio con il prossimo autunno di un itinerario formativo finalizzato alla rivisitazione del patrimonio ideale e culturale dell'organizzazione, trasmettendo le tappe fondamentali della sua storia, recuperandone l'identità.
- Impegno di aggiornamento della dirigenza medio-alta attraverso itinerari culturali e scientifici di elevata qualificazione. Al percorso di studio e ricerca sulla "Crisi dello Stato Sociale e delle forme della politica" è seguito quello sul "Sindacato della gestione" in corso di svolgimento.
- Impegno di collaborazione all'attività formativa di categorie e strutture. Elaborazione e socializzazione di adeguato knowhow culturale.
- Impegno per la formazione di nuovi formatori. Contributo alla promozione di momenti di riflessione sulla cultura, metodologia e tecnica delle attività formative.
- Impegno di studio e di elaborazione su alcune tematiche economico-sociali di rilevanza per il sindacato e per le quali esistono presso il Centro Studi competenze specifiche. Certamente formazione e ricerca non vanno confuse. Tuttavia la novità e qualità delle domande che provengono da un sindacato che intende essere soggetto del cambiamento, presuppongono per l'operatore della formazione lo svolgimento di ricerca applicata, di riflessioni originali in collegamento con l'Università e i Centri di ricerca interni ed esterni al sindacato.

Con le scelte strategiche sopra indicate, il Centro Studi copre soltanto una parte del fabbisogno formativo della CISL. Questo fabbisogno aumenta in complessità, quantità, qualità. La Confederazione sta elaborando un più generale schema di riferimento a cui rapportare, non meccanicisticamente o burocraticamente, contenuti, soggetti, strumenti, obiettivi e sulla cui base gestire le interfacce della formazione con gli altri momenti dell'organizzazione (politica dei quadri, politica contrattuale, ecc.).

All'elaborazione di questo schema di riferimento la Scuola di Firenze intende portare il proprio contributo di esperienza, di collaborazione, di impegno.

A tale obiettivo vuole rispondere il presente volume «FIRENZE PERCHÉ».

«FIRENZE PERCHE'» è un rapporto all'organizzazione.

Con esso intendiamo dar conto della nostra attività, delle nostre elaborazioni, delle nostre valutazioni. Non è quindi un resoconto notarile, ma uno strumento con cui ci proponiamo di socializzare il lavoro fatto in questi anni.

«FIRENZE PERCHE'» si compone di due parti: nella prima sono raccolti contributi di studio e di ricerca ovvero le idee che hanno alimentato il nostro impegno culturale e che si sono tradotte in saggi, articoli, relazioni, interventi; nella seconda si trovano alcuni documenti (ipotesi di lavoro) sull'attività formativa vista nei suoi presupposti politici, metodologici, organizzativi; ampio spazio viene anche dedicato alla presentazione delle nostre principali esperienze formative (corsi lunghi, itinerari, formazione formatori) con indicazione dei programmi, delle metodologie, del materiale utilizzato, ecc. in modo da poter dare un aiuto a chi nelle categorie e nelle strutture si trova a dover affrontare problemi analoghi.

Il Centro Studi si presenta all'Assemblea dei quadri con il convincimento di aver fatto un buon lavoro. Ancora meglio potrà fare nel prossimo futuro per contribuire a raccogliere, sul piano della formazione e dell'elaborazione culturale, le sfide che la CISL ha di fronte.

I lavori di ristrutturazione che inizieranno tra breve, e che non comporteranno interruzione nella nostra attività, realizzeranno un ambiente di studio e ricettivo più efficace e funzionale.

Non mi resta che ringraziare (e il ringraziamento non è formale) coloro che si sono impegnati per la riuscita delle diverse iniziative: il vice direttore Bruno Giuliani che con maggio ha lasciato il Centro Studi ma che, in altre forme, continuerà a dare alla CISL il suo apporto appassionato e competente; Achille Pomini che nella responsabilità amministrativa e organizzativa del Centro Studi ha saputo trasfondere l'impegno, l'entusiasmo, la sensibilità di una profonda militanza sindacale; gli amici e i colleghi dello staff - Angelo Simontacchi, Antonio Antonuzzo, Graziella Isella, Carmine Marmo, Marco Lai - che hanno progettato, coordinato, animato i diversi corsi di formazione associando professionalità e capacità di creare con tutti i partecipanti e con le categorie di appartenenza rapporti non solo di collaborazione ma anche di amicizia; il personale amministrativo e dei servizi di cui ho apprezzato l'impegno e le disponibilità a dare il proprio contributo per il buon funzionamento della "macchina" del Centro Studi.

**Pippo (Giuseppe) Morelli<sup>8</sup>**

## **La formazione per comprendere processi e domande di trasformazione della società e del sindacato**

*In questo testo del 1986, pubblicato su “Il Progetto”, Pippo Morelli, da poco diventato direttore del Centro Studi, propone un strategia complessiva al fine di coinvolgere nelle attività formative, con un approccio partecipativo, dirigenti, operatori, delegati.*

*Il tutto nell’ottica di condividere una “cultura della trasformazione” e nell’organizzare non solo l’offerta, ma anche la domanda formativa, ad ogni livello.*

...

*Una cultura della trasformazione.*

Occorre allora fondare una nuova strategia su una «cultura della trasformazione» che non sia intesa come un prodotto prefabbricato da un gruppo di intellettuali di sinistra, bensì come capacità di tutta l'organizzazione di conoscere, analizzare, comprendere e controllare i mutamenti in atto e di prospettiva, sia nelle fabbriche come nei servizi, nei pubblici uffici come nei territori, nelle strutture istituzionali come nelle organizzazioni sociali.

Non intendo un rilancio illusorio e spontaneo della creatività operaia, quanto un sistema di «terminali intelligenti» nei luoghi di lavoro (che seguono i mutamenti, leggono e sistemano le informazioni, sollecitano gli interventi tempestivi, preparano le rivendicazioni e sostengono la contrattazione), collegati a molti cervelli (delle strutture regionali e nazionali di categoria), capaci di coordinare l'attività contrattuale ai vari livelli e di legare i momenti di informazione, controllo, gestione.

Ciò vuol dire sia ampliare le funzioni di staff nel sindacato, sia soprattutto impostare diversamente la «funzione formazione» che deve, da un lato, preparare dirigenti ed esperti e, dall'altro, utilizzare ampiamente la potenzialità dei delegati (il sapere dell'esperienza e le conoscenze tecniche; il contatto quotidiano con i cambiamenti e le capacità di controllo dei processi), per portare il loro «saper fare» ad un «saper essere» dell'organizzazione. Non può essere che questo il senso della «rifondazione» del sindacato, riproposta oggi dallo stesso Pizzinato, nuovo leader della Cgil.

Non qualche illuminazione e decisione del vertice, ma un processo ben più ampio di formazione e sperimentazione, di ricerca e di dibattito, che porti sì a decisioni e innovazioni, ma molteplici e diverse, secondo le diversità del sindacato, l'articolazione delle responsabilità e una possibile e diffusa partecipazione.

Anche nei processi di ristrutturazione e nell'introduzione di nuove tecnologie le imprese più accorte hanno evitato cambiamenti autoritari e traumatici, per adottare invece linee più morbide, ricercando preventivamente il consenso dei quadri, dei lavoratori e dei sindacati e sfruttando tutti gli strumenti di coinvolgimento: dalla flessibilità degli orari ai programmi di produzione, dal lavoro di gruppo ai circoli di qualità, che non solo prevengono i conflitti, ma utilizzano i suggerimenti e sollecitano una partecipazione propositiva.

Se nel sindacato il nuovo, come sostiene Bruno Manghi, non offre legittimazione (che deriva dagli elettori che confermano o meno ai congressi il proprio dirigente, se offre loro

---

<sup>8</sup> “Cambiamenti e processi formativi” in «Il Progetto», 1986, n.31/32, p. 65-70

una sufficiente identità etico-politica e se li tutela e garantisce il loro ruolo), per smuovere un sostanziale comportamento di conservazione occorre sviluppare un forte processo di adeguamento culturale e « legittimare i riproduttori », coloro cioè che individuano, preparano, cooptano, oppure riciclano i quadri a tempo pieno. Al di là delle proposte specifiche (presentate da Manghi al seminario sull'organizzazione dell'aprile 1985) sui modi di affidare a meno centri le decisioni di cooptazione e di reimpiego, la storia della Cisl dimostra quale sia stata la funzione primaria delle scuole e dei centri di formazione nei momenti di costruzione del nuovo e della preparazione di dirigenti autonomi e dinamici.

*Superare la formazione apparente.*

Ma se c'è consapevolezza dell'importanza della formazione e se tanti risultati positivi sono stati prodotti per l'organizzazione, non possiamo però nasconderci i limiti della nostra esperienza formativa e i problemi che si pongono oggi.

Come afferma Lorenzo Caselli (sempre al seminario dell'aprile 1985), « la Cisl è un'organizzazione adulta che vuole fare una formazione adulta. E pertanto di un'organizzazione che sa smascherare prassi formative di facciata, vissute come copertura di comportamenti immobilistici; di un'organizzazione che avverte la banalità di una formazione intesa semplicemente come perno o sostegno motivazionale dei propri quadri; di un'organizzazione che sa di dover andare oltre la pur necessaria formazione mirata al miglioramento delle risposte e delle prestazioni individuali e collettive; di un'organizzazione che percepisce che la nuova frontiera formativa è quella dell'investimento in quadri, operatori, militanti, allo scopo di accrescerne i gradi di libertà, acciocché siano protagonisti responsabili del nuovo modo di essere e fare sindacato ». Se la formazione della seconda metà degli anni Ottanta dovrà essere sempre meno formazione « apparente » per essere finalizzata ad una politica di cambiamento strategico ed organizzativo, non si può dimenticare che essa ha risposto (e continuerà a rispondere) in modo molteplice e contraddittorio a molte e diverse domande:

- di socializzazione all'organizzazione, per far riscoprire, ai giovani soprattutto, i valori e le politiche del sindacato, per assicurare sulla validità dell'iniziativa sindacale, per sollecitare l'impegno personale e collettivo;
- di sostegno alle linee e alla strategia nella forma più varia di convegni, corsi e seminari, magari anche con senso critico, ma sempre su contenuti di attualità, senza grandi aperture né prospettive;
- di politica dei quadri, oggi meno rivolta alla selezione ed inserimento di nuovi operatori e più spesso attenta all'aggiornamento dei dirigenti, talvolta anche alla loro specializzazione rispetto a compiti specifici;
- di interessi soggettivi dei militanti e dei quadri provenienti da esperienze diverse, spesso confuse e contraddittorie, ma che debbono essere recepiti e valorizzati dall'organizzazione.

Il problema di collegare queste esigenze diverse è complesso, tanto più in un'epoca di trasformazione anche per la Cisl, dove, per dirla con la mozione politica generale del congresso, « si apre una nuova fase costituente, analoga a quella delle origini... (occorre perseguire congiuntamente gli obiettivi del lavoro da trovare, del lavoro da salvaguardare, del lavoro da cambiare... (è necessario coniugare insieme) l'esigenza di tutelare il lavoro tradizionale, di estendere la rappresentanza alle nuove figure di lavoratori, e di offrire

proposte convincenti e orientamenti chiari ai giovani in cerca di occupazione... tutto ciò richiede un sindacato capace di scambiare, contrattare, controllare, gestire, tutelare ».

Un tale compito per la formazione sindacale, pur essendo complesso, può essere facilitato da alcune condizioni oggi esistenti:

a. l'innovazione dei processi formativi, prodotta non tanto dalla scuola pubblica quanto da quelle manageriali, dalla formazione professionale, dai mass media, da una più diffusa mentalità del far da sé e da una crescita dell'informatica che comporta, soprattutto nelle nuove generazioni che arrivano al lavoro, una maggiore elasticità mentale, professionale e sociale;

b. si è arricchita e diversificata l'attività dei centri di ricerca e delle fondazioni, con un loro collegamento e utilizzo delle varie strutture della Cisl, anche se la loro autonomia e specializzazione rischiano di trasformarsi in separatezza e richiedono l'esigenza di un coordinamento tra loro e soprattutto tra ricerca e formazione per poter valorizzare i prodotti e il contributo della ricerca;

c. anche i lavoratori modificano i loro modelli culturali in rapporto ai processi di trasformazione della società: si comincia infatti a parlare di un lavoratore postindustriale, più scolarizzato, profondamente segnato dall'insicurezza sul mercato del lavoro, più propenso alla mobilità e a soddisfare bisogni postmaterialistici (socialità, autorealizzazione, qualità della vita). In questa situazione evolutiva armonizzare i diversi mondi vitali che si intrecciano nella formazione diviene un compito problematico ma non eludibile.

L'esigenza di rispondere contemporaneamente a domande diverse in senso ordinato, di collegarsi con l'evoluzione dei processi formativi e culturali e di affrontare con tempestività ed efficacia l'epoca di trasformazioni richiede al sindacalista la capacità, come afferma la relazione di Massimo De Santis al convegno sulla formazione del 5-6 novembre 1985, « di costruire una cultura progettuale, impastando insieme i criteri di giudizio (i valori unificanti) e gli obiettivi dell'organizzazione, con le motivazioni della gente e la capacità professionale, senza rinunciare a nessuna di queste dimensioni: il rischio infatti in questo caso sarebbe di rifluire, alternativamente, in una celebrazione sterile di una identità imbalsamata (vissuta più come un dato che come un compito), oppure in una affannosa ricerca di efficienza priva di criteri discriminanti di giudizio, o, più semplicemente, di perderci per strada il consenso e la partecipazione attiva dei lavoratori ».

*Dal progetto alla verifica.*

Portare la formazione dentro un progetto del sindacato non significa considerarla come attività conseguente alle decisioni politiche senza nessuna autonomia, bensì una parte integrante della strategia; come settore specifico ma legato agli obiettivi politici dell'organizzazione e con una sua piena autonomia nella gestione delle iniziative formative.

«Nei corsi di formazione si discute ma non si decide» è uno slogan tradizionale del sindacato, ma sappiamo bene che la discussione sulle linee politiche porta anche ad una loro verifica, adeguamento o elaborazione di massa e quindi prepara il momento decisionale. Così pure nel momento di formazione il sindacalista riflette sul suo mestiere e sul suo operato e può essere sollecitato a cambiare il suo ruolo e i suoi comportamenti.

La formazione non ha potere decisionale ma può aiutare tutti a prendere decisioni più efficaci. Pertanto la formazione deve affermarsi come « funzione dell'organizzazione », con la stessa importanza, se non maggiore, di quella contrattuale, di quella organizzativa,

di quella delle politiche sociali. Formazione tanto più importante in fase di cambiamento, quando devono essere prevalenti gli investimenti rispetto alle spese correnti e soprattutto un miglior utilizzo delle risorse, che per un'associazione come il sindacato sono prevalentemente risorse umane.

Gli investimenti in formazione non significano soltanto una più efficace politica dei quadri (meno numerosi ma più capaci; meno generici e più professionalizzati; meno politici e più aggiornati ai nuovi compiti; meno « seduti nella carica » e più disponibili alla mobilità funzionale e orizzontale), ma anche spese per attività di ricerca, per iniziative culturali diffuse, per migliorare un sistema di informatizzazione che possa rendere più fluide le comunicazioni e più efficaci le elaborazioni ed i servizi. Investimenti in formazione significano anche cambiamento delle politiche organizzative, se vogliamo un sindacato del cambiamento...

Per costruire questa cultura dell'organizzazione diventa essenziale il contributo della formazione, non tanto per l'apprendimento di modelli o per l'insegnamento di tecniche, quanto per l'adozione di un metodo progettuale, che è ormai una prassi per chi fa, da qualche anno, una formazione mirata e programmata. Infatti dal dibattito che si è svolto negli ultimi mesi in alcune strutture è emerso che l'attività formativa è ancora più apparente che funzionale, perché:

- a. non c'è analisi della domanda; prevale la decisione aprioristica dei dirigenti rispetto ai bisogni (espliciti o impliciti) dei quadri e dei militanti e alle diverse esigenze delle realtà di categoria e territoriali;
- b. non c'è quasi mai discussione di piani formativi negli organismi politici e in sede di bilancio, dove decidere l'uso delle risorse rispetto alle priorità dell'organizzazione;
- c. c'è raramente una fase di progettazione, tra responsabili politici e formatori, oppure viene attuata solo tra formatori, col rischio di separatezza dall'organizzazione;
- d. c'è una notevole diffusione del metodo attivo, ma spesso attuato superficialmente e comunque mal sopportato dai dirigenti tradizionali;
- e. c'è raramente rapporto tra i programmi di formazione e la strategia e la pratica dell'organizzazione (vedi la scarsità della formazione di base, perché si pensa che siano più efficaci le assemblee con poca discussione; vedi il funzionamento degli organismi del tutto inadatto ad un processo democratico di decisioni);
- f. non c'è verifica dei risultati, non tanto del singolo corso o del funzionamento dei gruppi, quanto della validità rispetto agli obiettivi scelti e alla produttività per l'organizzazione;
- g. c'è distanza tra il momento della formazione (che deve essere autonomo come momento creativo di riflessione e innovazione) e il momento dell'organizzazione, che risulta non disponibile alle trasformazioni.

Partendo da questa prima verifica si è tentato di impostare organicamente lo spazio della formazione nell'ambito delle politiche organizzative cominciando a precisare alcuni punti fondamentali.

**1.** Qual è la domanda di formazione, sapendo che si va da quella fortemente atomistica dei lavoratori, che non ha una sua voce, a quella più esplicita dei livelli più alti dell'organizzazione, a quella necessitata dalle strategie.

C'è anche un profondo intreccio tra domanda e offerta formativa, poiché i corsi effettuati, se ben riusciti, producono un forte incremento della domanda; per questo è importante proporre modelli di formazione che possano propagarsi, con i dovuti adattamenti, alle situazioni.

2. Come impostare un piano di formazione che sia rapportato agli obiettivi, politici e organizzativi, del periodo e con precise scelte di priorità, e che pertanto va discusso in un organismo politico, coinvolgendo tutte le strutture, non in un dibattito generico bensì nella verifica della formazione prodotta (in quantità e qualità), dell'utilizzo più ampio delle risorse esistenti (verificando anche i bilanci), della politica dei quadri, delle risposte alle esigenze individuate.

3. Da queste decisioni politiche si passa alla fase di progettazione, che è la più trascurata o delegata a qualche specialista, mentre l'impostazione di un progetto che definisca chiaramente gli obiettivi, il tipo di utente e i contenuti dell'attività formativa va fatta all'inizio, coinvolgendo i responsabili politici e quelli della gestione, per superare separatezze e steccati e per avere da un lato un coinvolgimento diretto dei dirigenti e dall'altro la valorizzazione del ruolo e dell'attività dei formatori.

4. La gestione del progetto può e deve essere affidata ai formatori che predispongono il programma in cui siano precisati: contenuti specifici, tempi di realizzazione, metodo da seguire, relatori e animatori coinvolti.

È questa fase di attuazione che va delegata ai formatori, perché richiede un buon livello di specializzazione: non più animatori che si limitano a presiedere il lavoro dei gruppi, ma operatori in grado di tradurre gli obiettivi e i contenuti scelti in termini didattici che hanno una conoscenza delle persone tale da poter svolgere una vera funzione educativa e fare della politica dei quadri non uno schema burocratico ma un campo di intelligente utilizzo delle risorse umane.

5. Fase della verifica, che è essenziale per controllare i risultati degli interventi formativi ma che si realizza molto raramente; non basta quella a fine corso con i partecipanti: occorre attuarne altre sia con gli utenti, per verificarne i miglioramenti personali e di ruolo (rispetto ai compiti e al modo di lavorare), sia con le strutture interessate, per constatare se gli interventi formativi abbiano prodotto i cambiamenti desiderati.

*Quale formazione: culturale, specialistica o di valori.*

L'insistenza sul rapporto tra formazione e organizzazione comporta non solo la definizione di precise e chiare responsabilità, ma anche un chiarimento sulle finalità, sui contenuti e sui livelli.

Per semplificare si può fare riferimento a tre significati della formazione sindacale:

**a.** formazione a compiti e ruoli specifici (in atto o in costruzione quali il contrattualista, l'organizzatore, il formatore, l'addetto ai servizi) che richiedono conoscenze tecniche determinate e abilità particolari; in questo caso essa si avvicina ai modelli della formazione manageriale o di quella professionale specialistica;

**b.** formazione culturale specifica rivolta sia ai militanti di base, sia ai nuovi quadri per migliorare il livello culturale, le capacità di analisi, di conoscenze, per portare il « saper fare » ad un « saper essere »; tale formazione è caratteristica del mondo operaio e si rifà alle tradizioni dell'educazione popolare: non a caso è stata ripresa con molto interesse nei corsi per animatori;

**c.** formazione ad un complesso di valori e di concezioni sindacali, che soprattutto nei momenti di difficoltà viene diffusa per una socializzazione delle strategie e per ristabilire un'identità di organizzazione: in questo senso tale formazione si avvicina ai modelli di quella politica.

Ogni corso tuttavia accomuna in qualche modo un apprendimento concernente i ruoli con una trasmissione di conoscenze (economiche, contrattuali, tecniche) ed un rilancio dei



valori del sindacato, poiché se da un lato la complessità e la tecnicità dei problemi spinge la formazione verso « saperi » sempre più specialistici, dall'altro i valori della tradizione solidaristica evitano di cadere in eccessivi specialismi e nelle culture individualistiche. D'altra parte nella moderna organizzazione produttiva e del lavoro non si guarda solo al job (alla mansione e o al ruolo inteso in modo stabile e uguale), ma sempre più agli skills, alle capacità e alle abilità di tecnici e dirigenti che così potranno assumere ruoli diversi, sempre però per realizzare particolari programmi ed assolvere compiti determinati.

C'è una bella differenza rispetto al sindacalista d'oggi, tuttologo e tuttofare, con una generica preparazione socio-politica-contrattuale, con una lunga esperienza ma quasi sempre settoriale e con scarsa propensione alla riqualificazione e alla mobilità.

Mentre spetta ai formatori utilizzare tutte le più avanzate esperienze formative (anche esterne, senza pregiudiziali) e tradurre le tecniche per adattarle ai bisogni e alle finalità del sindacato, tocca ai dirigenti responsabili dell'organizzazione indicare e sostenere la strada del cambiamento, che comincia dal cambiamento del modo di lavorare. In base alle principali esigenze e ad alcune esperienze degli ultimi anni, si può affermare comunque che la preparazione di una nuova figura di sindacalista non può essere affidata soltanto ad un corso, anche se di lunga durata, bensì ad un itinerario formativo più lungo e complesso, fatto di esperienze e di periodi di ricerca e di formazione organizzati dalle scuole confederali.

Con una selezione effettuata in maniera organica nei corsi di base (superando quella nostra antipatia per la selezione che invece è sempre meglio, se attuata con metodi e prove oggettive, degli attuali sistemi di cooptazione paternalistica) è possibile individuare quei militanti da impegnare in corsi per nuovi operatori (di 5-6 settimane) dove apprendere alcune conoscenze fondamentali (economiche, giuridiche, contrattuali, storiche, sociali) e soprattutto una metodologia di lavoro (l'uso del tempo, le tecniche di comunicazione, i metodi di ricerca e documentazione, l'alfabetizzazione informatica, l'arte del parlare e dello scrivere).

A tale corso seguirà una lunga esperienza di operatore (di categoria, territoriale, o di zona) con alcuni momenti di aggiornamento: solo dopo due o tre anni si potrà puntare sulla partecipazione a itinerari di specializzazione, di cui alcuni sono stati già preparati e sperimentati, individuando alcune figure essenziali:

- a.** esperti di contrattazione (sia per l'industria che per il settore pubblico e per i servizi), che devono affrontare i problemi della nuova organizzazione del lavoro, nell'impresa produttiva come nei pubblici uffici, nelle strutture sociali come in tutte le attività di servizio;
- b.** formatori, cioè animatori già sperimentati che devono essere messi in grado di progettare i corsi, di tradurre in termini didattici alcuni contenuti specifici, di verificare i risultati e costruire il rapporto con le strategie del sindacato;
- c.** responsabili organizzativi, dato che per tale ruolo non bastano oggi sindacalisti molto attivi e bravi nei rapporti interpersonali, ma occorrono capacità, tecniche e un metodo di lavoro che può essere appreso e migliorato con nuove e diffuse esperienze; è con tale formazione che può essere assunto il compito di sostenere le innovazioni organizzative;
- d.** addetti ai servizi, attività che si sta diffondendo in modo eterogeneo per rispondere ad una aumentata e differenziata richiesta dei lavoratori associati (dalle pratiche previdenziali a quelle fiscali, dai problemi della casa a quelli dell'assistenza e dei servizi sociali, dalla cooperazione al tempo libero) e che va sistemata organicamente per collegare le domande

e gli interessi personali con quelli collettivi e per coinvolgere (col rilancio del volontariato) i lavoratori attivi e i pensionati nell'attività sindacale.

Altri momenti di specializzazione potranno essere organizzati in corsi monografici sia dalle categorie rispetto a problemi delle loro politiche, sia dalle strutture confederali per tematiche più generali di politica economica e sociale, purché sia chiara la finalità, cioè preparare o adeguare i quadri sindacali all'attivazione e gestione di particolari progetti.

Si possono aggiungere altre proposte ma l'importante è non dimenticare che esiste anche nel sindacato il problema della carriera.

Far finta di ignorarlo e non parlarne è solo mistificante, lasciando poi larghi spazi più alle manovre che ai meriti, più al peso politico che alle capacità professionali; più all'anzianità che non all'impegno di servizio.

Allora è meglio per l'organizzazione attuare un sistema di mobilità, verticale e orizzontale (si è visto infatti che la regola di non superare i due mandati da sola non basta), strettamente connesso con una formazione ricorrente che dia ad ogni sindacalista non solo le motivazioni per ritrovare il proprio impegno di servizio, ma anche le capacità e le abilità per adeguare il proprio mestiere.

Senza un progetto organico e condiviso può capitare, come è successo nel recente passato, che molte linee decise dai vertici sindacali non si traducano in attività operative, perché trovano il filtro dell'apparato che le considera come slogan e di conseguenza non entrano nella pratica dell'organizzazione.

La formazione può favorire la scoperta delle difficoltà attuali e lanciare un messaggio di un nuovo modo di essere e di agire del sindacato, ma non riuscirà a realizzare da sola un cambiamento se non c'è la volontà dell'organizzazione di cercare nuovi dirigenti o di rinnovare quelli esistenti, di inventare nuovi ruoli e figure professionali non in qualche rara sperimentazione, bensì con un processo diffuso.

Per questo una formazione di « specialisti » in un sindacato democratico (cioè non di soli funzionari) può realizzarsi solo a valle di una diffusa formazione di base, volta sia a migliorare la presenza sindacale nei luoghi di lavoro, sia a sviluppare il rapporto tra lavoratori e sindacato, tra militanti e quadri sindacali.

Una formazione più estesa e costante per i lavoratori non può essere realizzata solo dal sindacato: per questo occorre rilanciare le 150 ore come diritto per tutti i lavoratori, per generalizzare l'educazione degli adulti.

Formazione sindacale, educazione degli adulti, nuova cultura dell'organizzazione costituiscono un intreccio essenziale per arrivare a sostenere una fase di vera trasformazione anche per il sindacato, perché tutte le idee per realizzarsi hanno bisogno delle gambe degli uomini e, nel nostro caso, di quelle del sindacalista.

...

### Il Centro Studi e la dimensione europea della formazione sindacale

*L'intervento di Ugo Pirarba, pronunciato in occasione del Camposcuola 1992, rivendica l'importanza della formazione sindacale anche nella dimensione europea, ricordando l'attenzione alle tematiche internazionali da sempre prerogativa della Cisl e del Centro Studi.*

La formazione sindacale nella Cisl è sensibile alla tematica europea. L'impegno della Cisl "Per un Europa del lavoro, della solidarietà e della cultura" è anche un impegno della formazione. Per questi motivi, ritengo opportuno rilevare che:

- Di fronte alla prospettiva di un'Europa unita si fa più pressante l'esigenza di ratificare il Trattato di Maastricht sia per dare una prima risposta alla volontà espressa dall'88% degli italiani nel referendum dell'Europa del giugno 1989, sia per confermare agli altri Paesi della Comunità la ferma volontà di restare in Europa. Tutto ciò è tanto più necessario per poter realizzare l'allargamento dell'Europa dei 12 ad altri Stati lungo le linee di un progetto di unità politica.
- Il livello di benessere raggiunto dai paesi dell'Europa comunitaria e la graduale costruzione dell'unità europea pongono nuove sfide alle società nazionali. Il lavoro di formazione non le può ignorare: in particolare non può ignorare la sfida che deriva dal nuovo "pluralismo culturale" costituito dal crescente insediamento di gruppi linguistici, culturali e religiosi minoritari.

Il nuovo "pluralismo culturale" pone problemi di democrazia culturale collegati con il ruolo egemonico della cultura maggioritaria, interroga e sfida i sistemi educativi nazionali e naturalmente interroga e sfida anche la formazione sindacale.

#### 1. La formazione sindacale

La formazione sindacale nella Cisl è un'attività culturale che riconosce e rispetta i sistemi formativi di appartenenza, compresi quelli fondamentali o minoritari di riferimento.

In quanto tale, la formazione sindacale nella Cisl non si propone come esclusiva o sostitutiva di altri sistemi formativi: essa si propone piuttosto come un'occasione di dialogo in più, come un'occasione di confronto in più. Essa può essere anche intesa come un supplemento di conoscenze e di capacità, offerte dal punto di vista del sindacato dei lavoratori. La formazione sindacale è destinata alla formazione e all'aggiornamento di iscritti, di quadri intermedi e di dirigenti.

#### 2. La formazione nella Cisl, ieri e oggi

La Cisl ha sempre rivolto grande attenzione alla formazione sindacale, la quale ha contribuito attivamente al successo ed all'affermazione del sindacalismo libero in Italia.

Anche ora la Cisl rivolge grande attenzione alla formazione perché le riconosce un ruolo rilevante ed insostituibile.

---

<sup>9</sup> Intervento al Campo Scuola Nazionale Cisl, Pugnochiuso (FG), 15 settembre 1992

Il Congresso confederale del 1989 ha dato un nuovo impulso all'attività formativa. La domanda di formazione da parte delle strutture confederali, delle categorie e degli enti della Cisl è crescente.

Il Centro Studi di Firenze è al limite delle sue possibilità didattiche e organizzative. Per far fronte alla crescente domanda di formazione sindacale è in atto il potenziamento della Scuola di Firenze e quello delle sedi regionali e territoriali.

Non si pensi però che siamo in presenza di una crescita dell'attività formativa in termini meramente quantitativi. Al contrario, siamo in presenza di importanti modifiche anche qualitative, la più rilevante delle quali è costituita dal progressivo adeguamento alla tematica europea.

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.

Non possiamo ancora parlare di un sistema formativo completamente definito e compiuto in tutte le sue parti, ma possiamo certamente dire che si sta sviluppando organicamente su tutto il territorio nazionale. È opportuno rilevare che il sistema formativo della Cisl rivolge una particolare attenzione alle donne ed ai giovani.

Il sistema formativo prevede:

- corsi di specializzazione nei vari campi dell'attività sindacale;
- corsi lunghi per nuovi dirigenti;
- corsi brevi di aggiornamento;
- corsi per i rappresentanti della Cisl nei luoghi di lavoro;
- corsi per anziani;
- corsi di formazione di base;
- Campi Scuola;
- sessioni di studio della dirigenza.

### 3. *Le ragioni del nostro impegno*

Naturalmente il passaggio ad un sistema formativo integrato non significa spostare o alterare la centralità dei valori fondativi della Cisl, sicché possiamo affermare che operiamo per dare risposte nuove o aggiornate attraverso i valori fondativi di sempre.

Le ragioni del nostro impegno sindacale restano perciò tutte confermate.

Sul versante dell'azione collettiva il lavoro conserva la sua centralità e perciò sono confermati:

- il lavoro inteso come valore fondamentale di riferimento;
- la dignità del lavoro e la sua tutela;
- il suo significato sociale;
- la distribuzione del lavoro e la sua organizzazione;
- il diritto al lavoro di chi non ha lavoro.

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 riconoscerci 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 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.

Per questi motivi le ragioni del nostro impegno non si esauriscono sul versante collettivo dell'azione sindacale, ma si estendono a quello individuale.

Sul versante individuale, la formazione sindacale dà le sue specifiche risposte:

- alla richiesta di competenze conoscitive in materia organizzativa, contrattuale, socio-economica, di organizzazione del lavoro, di relazioni sindacali e di storia del sindacato;
- all'esigenza di acquisire capacità critiche, operative e di valutazione autonoma della realtà in cui viviamo;
- all'esigenza di affermare i valori che hanno ispirato la Costituzione della Repubblica Italiana;
- all'esigenza di promuovere e diffondere una cultura rispettosa dell'uomo, dell'ambiente e delle identità individuali e collettive.

#### 4. *Alcuni presupposti di riferimento*

- Il superamento della visione meramente nazionale della formazione sindacale per ricondurla ad una visione europea, con l'obiettivo di costituirla come vera e propria formazione sindacale europea;
- L'acquisizione permanente della visione internazionale degli avvenimenti;
- L'aggiornamento continuo delle conoscenze e della capacità acquisite;
- La pratica della democrazia esterna ed interna all'organizzazione.

#### 5. *La formazione come investimento*

La Cisl considera la formazione sindacale come vero e proprio investimento di lungo periodo perché la ricchezza della Cisl è costituita dai suoi uomini, dalle sue donne, dai suoi giovani. Investire negli uomini nel futuro e nel cambiamento per poter accettare la sfida che proviene dagli sconvolgimenti sociali in atto e per attraversarli facendo salvi i valori dell'uomo. Da ciò il grande ed accresciuto impegno della Cisl per la formazione perché attraverso la formazione impariamo a condizionare il cambiamento invece che a subirlo.

Formazione per rendere i lavoratori consapevoli soggetti protagonisti nel sindacato e nella società. Formazione come progetto personale da inserire nelle opportunità organizzative.

...

## **Il Centro Studi in un contesto di continuo cambiamento: tra “scuola di vita” e competenze formative**

*In questo denso scritto, risalente al 1997, l'allora direttore Vittorio Giustina si sofferma sull'attualizzazione della missione culturale e formativa della Scuola di Firenze. Molti i temi passati rassegna: dal ruolo del Centro Studi nel sistema formativo Cisl, al rapporto tra valori e competenze, fino alla politica dei quadri nell'organizzazione.*

### *1. Una premessa: la difficile domanda che riguarda Firenze.*

Una riflessione sulla formazione dei gruppi dirigenti e il ruolo del Centro Studi rimanda ancora oggi a quel tempo irripetibile e straordinario dove a Firenze, negli anni '50, si realizzò la grande operazione culturale e politica di formazione della nuova dirigenza CISL. Nella memoria dell'organizzazione quello resta un riferimento fondamentale consegnando alla storia successiva del Centro Studi una eredità prestigiosa ma anche l'onere di un interrogativo ricorrente che chiede alla scuola di formazione nazionale di ridefinire ogni volta, nel mutare dei contesti sociali ed economici, una sua speciale e visibile identità e ruolo nei processi formativi di sostegno all'organizzazione e ai suoi dirigenti. Se ad ogni struttura formativa che opera nella CISL è richiesto d'essere adeguata ai compiti che le competono, sul Centro Studi vi è una domanda in più che nasce dalla storia delle sue origini e dal suo definirsi ancora oggi come scuola nazionale di formazione della CISL e unica scuola nazionale tra i sindacati confederali italiani. La formazione dei dirigenti e l'esigenza degli adeguamenti necessari continua dunque ad occuparci in una fase nella quale premono le profonde trasformazioni di questo fine secolo in coincidenza di un passaggio cruciale verso l'Europa. Come CISL sentiamo particolarmente questa esigenza per essere, nel panorama del sindacalismo confederale, l'organizzazione che con più coraggio vuole percorrere strade innovative per contribuire a quel futuro positivo, per i lavoratori e per il nostro Paese, che è l'orizzonte nel quale vogliamo collocare la nostra sfida secondo lo slogan di questo congresso.

### *2. Il Centro Studi nel sistema formativo CISL.*

La formazione rappresenta oggi una funzione specialistica gestita da operatori professionalizzati in quasi tutta l'articolazione dei livelli categoriali e orizzontali della CISL, dove non poche realtà realizzano un eccellente lavoro in ambiti sindacali e territoriali più omogenei affiancati in alcuni casi da importanti centri di ricerca. La formazione ha dunque ormai carattere policentrico e diffuso in un percorso dove si sta operando per realizzare livelli più elevati di raccordo e di coerenza fra le diverse strutture nella logica di un sistema a rete. Tale fatto dobbiamo considerarlo come naturale conseguenza di una lunga storia di crescita organizzativa che ha prodotto differenziazione e autonomia delle funzioni. Ci riferiamo ai processi prima di verticalizzazione, poi di nascita delle strutture orizzontali regionali, cui è seguito un diffondersi e strutturarsi, come abbiamo rilevato, di uffici periferici di formazione e di staff formativi qualificati. Il Centro Studi in questo contesto da tempo non è più, per puro effetto di una eredità prestigiosa del

---

<sup>10</sup> “Attività 1994 – 1996”, Centro Studi Cisl Firenze, 1997, p. 7-20

passato, il centro motore di riferimento e il luogo esclusivo della formazione dei dirigenti. Firenze non ha più insomma una rendita di posizione. Il suo ruolo deve guadagnarselo in un campo affollato di attori, di sedi qualificate, in un quadro generale profondamente cambiato. Attualmente come è noto, la segreteria confederale affida il compito di supporto culturale alla sua azione all'Ufficio Studi confederale e a rapporti più informali con qualificati esperti esterni ed interni ai diversi dipartimenti di lavoro, facendosi poi direttamente promotrice di grandi eventi pubblici politico-culturali ai quali l'intera organizzazione è chiamata (in tempi recenti Bergamo, il Ciocco, Rimini, Napoli). A suo diretto contatto opera il Dipartimento confederale per la formazione con il quale Firenze ha stabilito un rapporto stretto di collaborazione e di lavoro comune, non solo con una integrazione dei programmi formativi di medio periodo, ma anche su specifici progetti. Ci riferiamo particolarmente al campo della formazione formatori che ha avuto un rilancio considerevole nell'ultimo triennio, e all'utilizzo del nuovo linguaggio telematico, settore nel quale la CISL sta realizzando sperimentazioni di alto livello e, per certi versi, d'avanguardia rispetto ad altre organizzazioni. In questo ambito che deve continuare ad essere cardine operativo importante della formazione confederale, quale ruolo specifico assegnare al Centro Studi? E quella domanda in più che dicevamo all'inizio riguardante Firenze come scuola nazionale della CISL può avere una risposta adeguata senza un più forte e consapevole impegno di tutta la dirigenza? E, ancora, su quali spunti d'analisi riflettere per quanto riguarda la formazione dei quadri dirigenti?

### *3. Il lavoro sindacale come "scuola di vita" e l'importanza della formazione.*

Oggi la dirigenza sindacale non deve più fare i conti con un deficit culturale legato a livelli di istruzione mediamente bassi, deficit che poneva l'esigenza di recuperare qualificate conoscenze di base in alcune discipline fondamentali sulle quali venivano poi innestate le competenze specifiche per il lavoro dell'operatore sindacale (Firenze anche per questo poteva essere chiamata con qualche ragione "l'università" del sindacato). I livelli di istruzione si sono costantemente elevati e, insieme, la figura umana e professionale del sindacalista si è alimentata, nei crescenti compiti di intervento nei luoghi di lavoro e nella società come in una più vasta legittimazione sociale del suo ruolo, con esperienze che hanno costituito un terreno prezioso di apprendimento di conoscenze e capacità.

Il sindacato resta in tal senso una organizzazione nella quale è possibile per persone motivate e curiose svolgere un lavoro che può favorire lo svilupparsi di una gamma estesa di competenze tecniche e relazionali. Da qui forse il costituirsi di una opinione diffusa, talvolta sottolineata con molta enfasi, del sindacato scuola di vita come senso di un sapere umano, sociale e professionale che si stratifica e cresce nelle realtà del lavoro sindacale in modo sufficiente a se stesso. Eppure, nello stesso tempo, crediamo per la particolarissima considerazione della formazione vissuta alle origini e di seguito come condizione imprescindibile dell'autonomia e del pluralismo della CISL, vi è la coscienza che la formazione, anche per i quadri dirigenti più sperimentati, si ponga come una esigenza fondamentale. Ciò spiega in parte il paradosso di processi formativi che anche quando non vengono praticati dai singoli dirigenti, né sistematicamente per l'insieme degli operatori, si considerano tuttavia come necessari, anzi indispensabili. In altre parole sembra convivere la realtà di una dimensione personale e organizzativa che non sempre si fa carico di un impegno formativo costante in raccordo alle esigenze di continuo aggiornamento dei saperi necessari all'azione sindacale, con una affermazione generalmente condivisa dell'importanza attribuita alla formazione medesima.

Lo stesso limite si riscontra se pensiamo a come di solito viene affrontata la definizione dei fabbisogni formativi che dovrebbe correttamente nascere dalla interpretazione del processo organizzativo più generale e dello sviluppo delle politiche sindacali e perciò collocarsi propriamente in capo alla responsabilità e alla committenza politica. Per non dire della questione cruciale attinente alla verifica dei risultati come frutto di una valutazione dei cambiamenti prodotti dai processi formativi nel corpo della organizzazione. La scarsa attenzione a questi aspetti, che di fatto in qualche caso sovraccarica la delega ai formatori di compiti che vanno oltre la loro funzione propria in campo progettuale e metodologico, sembra indicare che l'atteggiamento prevalente del gruppo dirigente sia quello di ritenere che la formazione operi secondo un processo lineare di accrescimento individuale di saperi e competenze che, a loro volta, si trasferiscono meccanicamente nel funzionamento concreto dell'organizzazione. Sappiamo invece come non sempre l'organizzazione sia in grado di accogliere e valorizzare quelli che sono anche esiti riusciti nella formazione delle singole persone. Vi è qui un altro versante della contraddizione di cui parlavamo. Vi è nel sindacato il retroterra profondamente sedimentato di una cultura per un lungo tempo cresciuta dentro un grande impegno volontaristico caratterizzato da generose motivazioni etiche e sociali a sostegno di una azione tutta centrata sulla rivendicazione e la lotta. Qui, nella coscienza di molti, si sono realizzate le fortune del sindacato e il suo passaggio decisivo verso una crescita organizzativa e di protagonismo sociale e politico straordinario. Nell'esperienza del sindacato è stata dunque largamente dominante la dimensione etica e politica come motore dell'azione individuale e della crescita dei militanti e dei quadri dirigenti. In questo ambiente si sono formati nel profondo valori, atteggiamenti, immagini del lavoro sindacale e i modi prevalenti di formazione dei leader, degli ingressi e delle carriere interne, dei rapporti fra strutture e operatori.

#### *4. Politica dei quadri e cambiamenti nella cultura organizzativa.*

Parlare del Centro Studi oggi deve tener conto di questo scenario di riferimento sapendo che quello stesso scenario comincia a conoscere trasformazioni importanti. Siamo di fronte cioè a cambiamenti culturali provocati da sviluppi organizzativi interni e dal mutare profondo del contesto esterno. Vi è l'ingresso di nuove generazioni di operatori sindacali sulla base di scelte personali meno interamente giocate sulle ragioni esclusive dell'impegno e della lotta sociale. La spinta etica e politica rimane importante e necessaria ma dentro un'idea più laica del mestiere sindacale. Peraltro si sta affermando una più spiccata cultura della professionalità principalmente esemplificata nell'esperienza dei servizi che l'organizzazione gestisce oggi per i suoi iscritti. Lo stesso lavoro sindacale ha bisogno crescente di conoscenze e di abilità specialistiche che si ritiene indispensabile acquisire con l'estendersi di nuclei professionalizzati di staff che manchino il lavoro politico (istanza che emerge per la prima volta con forza nella assemblea organizzativa di Abano di dieci anni fa). Da qui anche la ricerca di un nuovo rapporto fra livelli politici e livelli professionali più nettamente distinti nelle loro caratteristiche e nei loro modi di funzionamento: distinti percorsi di carriera, mobilità fra i due livelli, modalità di ingresso e uscita dall'organizzazione. Tutti temi che riprendono indirizzi riaffermati anche nel precedente congresso e che tuttavia stentano a realizzarsi in un terreno dove la formazione potrebbe giocare un ruolo esplicito di accompagnamento e sostegno qualora trovasse più forti volontà politiche di impegno e sperimentazione. Questa nuova realtà, sollecitata anche dalle scelte in atto di semplificazione e accorpamento delle strutture, non potrà non



accrescere una consapevolezza maggiore del ruolo dell'organizzazione in quanto tale, con le sue logiche implicite di funzionamento laddove, oltre a problemi di efficacia del lavoro sindacale come raccordo fra obiettivi posti e risultati conseguiti, si consideri anche il rapporto fra risultati conseguiti e risorse impiegate. Si pone in sostanza con più chiarezza la questione dell'utilizzo razionale delle risorse particolarmente nell'ambito della gestione di quella, risorsa decisiva costituita dalle donne e dagli uomini che operano nell'organizzazione. Parliamo, quasi per un paradosso, proprio di un tema elaborato con molta convinzione dalla stessa CISL in riferimento sia ai processi di trasformazione industriale che di ammodernamento della pubblica amministrazione e in una fase dove, soprattutto nella realtà delle imprese del post-fordismo, si diffonde una cultura sempre più improntata alla valorizzazione della risorsa umana considerata ormai come cruciale in ogni processo di crescita. Per il sindacato il riconoscimento di questa nuova centralità non sta solo in considerazioni di natura economica, pur indispensabile in una fase d'utilizzo di risorse finanziarie decrescenti, ma soprattutto perché sollecita una valutazione più consapevole degli sprechi e delle inefficienze che incidono sul piano della stessa qualità sociale e dell'efficacia del lavoro sindacale complessivo. Si pone dunque esplicitamente la domanda se il sindacato possa e in che modo praticare una più organica politica di valorizzazione dei suoi quadri come sviluppo e valorizzazione delle risorse umane che operano al suo interno. Non secondo una moda efficientistica e tecnocratica ma per far fronte più adeguatamente al contesto di una società in profondo cambiamento.

##### *5. I compiti che ci riguardano nella transizione che viviamo.*

Questo è l'orizzonte sul quale ridefinire il senso complessivo della nostra esperienza, come mestiere e come impegno sociale, nella formazione al ruolo, come nella formazione alla persona, in una più puntuale consapevolezza della dimensione organizzativa nella quale siamo immersi. In quell'orizzonte la sfida principale resta quella sulla quale è nata, connotandola come fondamento permanente, l'esperienza del sindacalismo che conosciamo: la questione del lavoro e della sua tutela. Un lavoro che si sta sempre più riducendo mutando nel profondo i caratteri delle società industriali che abbiamo conosciute. Un lavoro che, accanto ad una irrisolta questione di disoccupazione strutturale, si disarticola a partire dal suo nucleo forte verso forme più fluide, diverse, atipiche, fino al sommerso e a modalità dove si è perso lo stesso confine netto fra lavoro dipendente ed autonomo. Per toccare, nell'allargamento di quella tutela, una necessaria riforma dello stato sociale obbligato a ridisegnarsi secondo un quadro diverso di bisogni che non possono essere lasciati all'alternativa tra una protezione squilibrata ed inefficiente o la sua drastica riduzione con costi sociali intollerabili. Fino alla necessità di elaborare e consolidare modalità concertative ai vari livelli per il governo dei problemi sopra accennati e dei cambiamenti in atto nelle società pluraliste, complesse e aperte al mondo nelle quali viviamo. Sappiamo d'avere di fronte un compito molto impegnativo. Tutto avviene dentro un processo di transizione più lungo e tormentato di quanto non avessimo mai immaginato. Un tempo dove si assommano tutti i nodi irrisolti della crisi della prima Repubblica e l'urgenza di scioglierli, scoprendo ogni giorno la dura resistenza dei molteplici interessi costituiti che non si lasciano ricomporre facilmente in un nuovo quadro di equilibri e di compatibilità economiche e sociali. Ciò che occorre fare, in uno sforzo che potremmo definire di rifondazione culturale, implica di andare oltre il bisogno di rinnovare e accrescere saperi e competenze tradizionali del mestiere del sindacalista. Specialismi e professionalità collaudate, così come capacità di direzione politica devono declinarsi in un

mondo che stenta a trovare percorsi di una nuova progettualità in campo politico, sociale e civile sulla quale agiscono, come sfida ulteriore, i vincoli stringenti e le grandi opportunità di quell'orizzonte europeo dal quale siamo già pienamente condizionati.

*6. Produrre una nuova sintesi culturale fra mestiere e valori.*

Tutto questo chiede nuove capacità di analisi e di interpretazione della realtà che cambia senza smarrire nello stesso tempo quell'orizzonte di valori ancora indispensabili non solo per dare un'anima al lavoro sindacale ma anche per aggregare identità collettive forti e solidali, rendere visibili orizzonti di senso condivisi e capaci di contribuire a tirar fuori il Paese dalle secche di troppi egoismi, chiusure localistiche, resistenze corporative spesso parassitarie e paralizzanti. Ci riferiamo a quel valore aggiunto di motivazioni etiche e sociali che, oltre a dare un senso compiuto all'impegno dei sindacalisti, sappiano realizzarsi in schemi interpretativi adeguati, in idee forti e mobilitanti, in soluzioni eque e praticabili. Lo esige la nostra convinzione sulle responsabilità che devono competere ai grandi attori collettivi perché sappiano contribuire anch'essi al governo delle complessità sociali ed economiche, facendosi fattori di integrazione e di identità nelle organizzazioni degli interessi che agiscono fra i singoli e lo Stato.

Nella forte accelerazione al cambiamento e nella sua radicalità sentiamo che, se sono stati messi a dura prova tecnicismi, professionalità collaudate, capacità di direzione politica, gli stessi valori che continuiamo ad affermare rischiano di perdere la loro forza di orientamento ideale e di efficacia pratica scadendo a pura retorica perché non ancora pienamente rielaborati dentro le trasformazioni in atto. Per realizzare il nostro compito occorre dunque una più ampia e convinta sintesi culturale che riunisca con efficacia i valori di riferimento della nostra azione con i necessari strumenti operativi e politici e le soluzioni concrete attraverso le quali rendere quella strategia visibilmente praticabile. Una sintesi che deve raccordare più saldamente, al livello soggettivo, formazione professionale e formazione alla persona.

...

E' sulla base di queste riflessioni che il Centro Studi si aspetta un passo ulteriore nella difficile costruzione di quelle sinergie per un lavoro in rete più adeguato allo sforzo formativo che compete alla CISL in questa fase, consolidando legami già collaudati e costruendone di nuovi. Nello stesso tempo crediamo che, in un dialogo e in un rapporto più intenso tra formazione e organizzazione, si possa migliorare l'impegno di lavoro nelle direzioni indicate, impegno che corrisponde, come abbiamo cercato di dire pur in una stretta sintesi, ai compiti gravosi che spettano oggi ad una organizzazione che ha sempre saputo recitare una parte di primo piano nella vita del nostro Paese.

### **Una riflessione del Centro Studi in occasione del XV° congresso confederale**

*Pino Acocella presenta spunti di ricerca ed analisi in occasione del congresso confederale Cisl del 2005. In questo estratto viene affrontato il contributo del Centro Studi alla riflessione della confederazione in un contesto economico e sociale in profonda trasformazione e nel quale la globalizzazione è il tratto dominante.*

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. 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.

Il Centro Studi nazionale di Firenze nacque nel 1951, a un solo anno di distanza dalla fondazione della Cisl, quando la sua istituzione fu deliberata nel I Congresso nazionale della nuova organizzazione, che fin dall'inizio ribadì che la difesa degli interessi dei lavoratori non dovesse essere subordinata ad altri interessi, di carattere ideologico, politico o partitico, e che dunque la cultura che doveva ispirare strategia e comportamenti dei dirigenti e dei militanti della Cisl dovesse essere autonoma per poter rispondere sempre e soltanto al mandato ricevuto dai lavoratori soci della Cisl, ritenendo che sarebbe stata la stessa esperienza sindacale, nella sua concretezza ed autonomia, ad elaborare una propria cultura permettendo di formare "in proprio" operatori, quadri, dirigenti, senza desumere dall'esterno modelli di comportamento o organizzativi. L'esperienza si consolidò quando nel 1953 il Centro studi ebbe la sua sede definitiva, in via della Piazzola, sulla strada che da Firenze porta a Fiesole.

Il quadriennio intercorso dal XIV Congresso [2001] ha messo in luce le profonde differenziazioni che connotano - rispetto anche al recente passato - il mercato del lavoro, nonché la radicale trasformazione verificatasi nelle stesse fonti e nella vigenza delle legislazioni sociali e del lavoro, e le controverse valutazioni riguardanti i sistemi di welfare nelle società politiche contemporanee. Tutto ciò richiede non solo la definizione di

---

<sup>11</sup> "Formazione, ricerche e spunti di riflessione", XV Congresso Cisl, Roma, 2005, p.7 - 9

strumenti nuovi e adeguati ad esercitare una rappresentanza degli interessi del lavoro assai più ampia rispetto a quella tradizionale, ma anche una comune riconsiderazione della natura e del valore dell'azione sindacale. E' in gioco infatti - nel quadro storico-sociale che si va delineando in questi anni con la pericolosa iattanza mostrata dalle correnti liberistiche - lo stesso significato forte assunto dalla condizione del sindacato quale soggetto degli ordinamenti democratici, riferito a quella concezione dell'autonomia delle forze sociali, della soggettività politica riconosciuta alle società intermedie e alle autonomie sociali, che sta alla base della cultura della Cisl come della Costituzione repubblicana. E' la stessa maturazione dei regimi democratici contemporanei verso obiettivi di giustizia e di libertà sociale - alla quale il sindacalismo democratico ha offerto un contributo indispensabile - ad essere ora a rischio, intaccata proprio nella salvaguardia delle garanzie di pluralismo culturale e politico-sociali, inscindibili dal riconoscimento del ruolo delle rappresentanze delle realtà intermedie tra individuo e società collettiva.

La riduzione della normatività sociale al puro strumento della legge interpretata nella vulgata politica corrente come rispondente al mandato conseguito elettoralmente dalla maggioranza quale somma degli interessi particolari individualistici - mortifica la vitalità democratica del pluralismo sociale e del perseguimento degli obiettivi del bene comune attraverso intese conseguibili pattiziamente tra le forze della società. Ciò comporta inevitabilmente lo svilimento o quantomeno l'attenuazione del valore della contrattazione, che rimane invece lo strumento principe dell'adeguamento progressivo delle regole di convivenza alla domanda di democrazia che matura nell'esperienza sociale delle comunità, da quelle locali a quelle nazionali.

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.

I sei ambiti che sono documentati - contrattazione, economia del lavoro, diritto del lavoro, politica sociale, relazioni industriali, cultura e storia della Cisl - sono il frutto di queste scelte e della maturazione di un percorso che, anno dopo anno, i Forum della formazione celebratisi a Firenze hanno inteso sollecitare e definire. Il sindacalista alla cui formazione il Centro studi nazionale Cisl di Firenze ha tentato di contribuire, delineandone i caratteri attraverso la ricerca, l'esperienza, lo studio, l'attività formativa, sottolineando in specie il valore dell'associazione e l'identità originale del "modello Cisl", ci sembra ancora - a conclusione di questo intenso quadriennio e del lavoro che lo ha caratterizzato - capace di portare a tutela dei lavoratori la ricchezza di una rinnovata "cultura Cisl", fatta di autonomia, di rifiuto dell'improvvisazione, di acquisizione di strumenti contrattuali e culturali validi per affrontare le sfide della realtà del lavoro e dell'economia che sono di fronte al movimento sindacale in questo primo decennio del XXI secolo.

### **La formazione elemento costitutivo e fondante della Cisl. Conversazione con Bruno Manghi**

*In questa intervista Bruno Manghi riflette a tutto campo rispetto al binomio Cisl-formazione. Pur nei cambiamenti, l'attenzione costante alla formazione è un elemento permanente nella storia dell'organizzazione. Manghi ricorda in particolare le sue esperienze nei molteplici luoghi formativi della Cisl: Firenze, ma anche Spezzano, Taranto, i campi scuola, senza rinunciare ad alcune riflessioni sul futuro.*

**La Cisl e la formazione: un tema fondamentale fin dagli esordi della Lcgil e che ha attraversato nei vari decenni l'evoluzione della confederazione e delle sue categorie. Può raccontarci la sua visione sulla “formazione” sindacale in Cisl e fin dalle origini?**

La formazione è uno dei temi, forse il tema in assoluto, che è caratterizzato, nella Cisl, da una forte continuità. La storia della Cisl ha avuto certamente delle evoluzioni, ma sulla formazione c'è, appunto, una continuità straordinaria.

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

Come ben ha ricordato Guido Baglioni in un suo recente libro, *La lunga marcia della Cisl*, dobbiamo distinguere diversi livelli di formazione in Cisl, ma non possiamo dimenticare i famosi corsi di tre giorni (o meglio di tre sere) che, a tappeto, venivano svolti, fin dagli inizi, per comunicare e raccontare i fondamenti basilari della concezione sindacale cislina.

Certo era una formazione di base, sui principi più che sulle tecniche della contrattazione, in parte standardizzata, ma che aveva un'importanza centrale in un'Italia degli anni cinquanta in cui il “sindacato libero” muoveva i primi passi.

Nel corso degli anni cinquanta l'ossatura dei dirigenti di base che ha permesso alla Cisl di esistere e di svilupparsi era composta da commissari interni e operatori non più giovani, una prima linea che fu formata gradualmente alla concezione sindacale di Pastore e Romani, che si basava sul prevalere della contrattazione sulla legge e sul rifiuto della regolazione costituzionale dell'art. 39 rispetto al sindacato.

L'innovazione di Pastore e Romani non era scontata, né assimilabile senza difficoltà in quel contesto temporale, pertanto la formazione, 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

---

<sup>12</sup> Intervista di Francesco Lauria, Centro Studi Cisl – Dip. Formazione Sindacale confederale, a Bruno Manghi, marzo 2013, testo inedito.

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.

### **Oltre al Centro Studi di Firenze quali furono gli strumenti della formazione in Cisl agli inizi e nei decenni successivi?**

Uno degli strumenti che, nel sindacato, furono propri 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 mutuaronò 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. Era una strategia duplice, ma con un'ispirazione comune e con aspetti molto interessanti sul fronte partecipativo. Se oggi è scontata una formazione molto "circolare" e attraverso il lavoro di gruppo, allora non lo era assolutamente. Questa ispirazione va al di là della pura metodologia formativa e si incrocia con il tema della partecipazione e della libera discussione, della democrazia deliberativa nell'associazione, per dirla in termini cislini.

Certo in decenni successivi ci sono state alcune distorsioni: la formazione, nel momento della sua massima espansione, ha portato ad alcuni eccessi metodologici e ad una sacralità eccessiva delle forme a discapito dei contenuti trasmessi. Ma questi eccessi sono sempre stati, in Cisl, tempestivamente corretti, grazie anche alla discussione aperta fra formatori e dirigenti sindacali.

### **Diciamo qualcosa in più sui formatori all'interno della Cisl...**

La Cisl, per svolgere la formazione, ha, da sempre, sviluppato un nucleo di professionisti delle attività formative interni all'organizzazione.

Questi formatori hanno avuto un'importanza fondamentale, ma non va dimenticato che non ci si fermò mai ad un'autosufficienza autoreferenziale e si aprirono i corsi anche a tecnici esterni che operavano nelle aziende, come nel mondo della cultura o all'interno delle università.

Il tema è centrale: la formazione si progetta "in casa", ma si deve aprire all'esterno.

Un altro elemento, tipico della Cisl, presente in tempi successivi, dagli anni '70, 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. E' un'idea molto interessante che potrebbe essere praticata anche in molte aziende: evita un eccesso di delega esterna e permette di partecipare al "fatto formativo" anche a persone che sono attive principalmente su altri piani. Si creano delle reti tra questi formatori che finiscono, nella maggior parte dei casi, anche per svolgere in maniera migliore il loro lavoro prettamente sindacale.

### **Può raccontarci come ha vissuto le sue esperienze in prima persona nella formazione sindacale?**

Per quanto mi riguarda io ho vissuto fin da molto presto i campi scuola, in particolare quelli organizzati dalla Fim.

Erano momenti molto belli, un po' "di battaglia" in cui si incanalava una fortissima energia che ci veniva donata dalla realtà dei posti di lavoro, anche molto prima del '68.

Ma la formazione aveva anche una sua severità. Penso a Pierre Carniti che ogni tanto mi chiamava all'università, insieme a Lizzeri, Pippo Ranci, talvolta anche Prodi.

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 e l’altro, si aprivano degli spazi, questi venivano immediatamente utilizzati per la formazione.

Tutti i lunedì, appunto, 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. Mi ricordo di aver assistito ad una lezione sul cottimo, ma anche ad una sui temi fiscali: era l’epoca in cui si passava dalla tassazione precedente, all’imposta sul valore aggiunto. Un tema d’attualità e che occorreva padroneggiare bene.

Il Centro Studi di Firenze era molto frequentato e anch’io venivo chiamato per tenere qualche lezione o ad ascoltare i seminari organizzati da Vincenzo Saba.

C’era un’impronta, a Firenze, che allora mi creava un po’ di fastidio, ma che poi ho riapprezzato. Era abbastanza forte la formalità, uno stile voluto da Romani e che, a volte, appariva spiccatamente aulico, almeno ad uno come me.

Ho capito poi che per un operaio, un contadino, che venivano a Firenze perché selezionati, anche lo stile più formale dava il senso della grande responsabilità cui si era chiamati. Anche perché l’organizzazione faceva un investimento sulle persone in vista delle responsabilità che avrebbero assunto nella vita pubblica e sindacale.

**Parliamo di un tema anch’esso “mitico” e ora, forse, un po’ dimenticato, la formazione Cisl nel Mezzogiorno...**

Ad un certo punto - ero in segreteria alla Cisl di Milano - Luigi Macario mi chiama e mi dice: “avremmo pensato con Carniti che bisogna fare qualcosa nel Sud, tu ci staresti?” Era la fine del 1977. Presi questa proposta come una grande avventura, come poi effettivamente fu. L’obiettivo era istituire una scuola per i quadri del Mezzogiorno, quadri militanti, attivisti, etc. che però avesse anche una dimensione di riflessione e di studio. Riprendere quello che la Cisl aveva già fatto: il “piano Sud” della confederazione venti anni prima. Era il momento di rifare l’esperienza nelle nuove condizioni del dualismo italiano, come si manifestava nel corso degli anni ’70. Gli investimenti industriali al Sud erano già stati fatti, ma la situazione era insoddisfacente. In un primo momento si pensò a Napoli, era già stata individuata una villa, su un colle. Una situazione logistica simile a Firenze.

Michele Viscardi, segretario della Cisl di Napoli ci sostenne, ma poi vi furono perplessità tra le categorie e il timore di un’eccessiva ingerenza confederale sul territorio. Quando la delega sul Sud passò a Carniti, che di lì a breve sarebbe diventato segretario generale della Cisl, egli si rivolse a due persone: il primo fu il suo fedelissimo grande leader operaio all’Italsider di Taranto, Mimmo D’Andria, che fu subito convinto di aprire il Centro a Taranto. Ma per Taranto ci volevano tempo e denaro e si decise, prima, per una sperimentazione.

Il secondo artefice dell’avventura del Centro di formazione per il Sud fu un altro grande amico di Carniti, Luigino Caracciolo, allora segretario di Cosenza.

Scesi d’inverno a Cosenza, analizzammo i posti possibili con Caracciolo e Michele Salvino, finché, dopo averne scartati alcuni (in particolare i luoghi balneari!) alla fine si scelse un paesino nella pre-Sila, Spezzano Piccolo, ristrutturando un albergo. Ricordo i due gestori, Umberto e Gemma, la rimessa riadattata ad aula, le stanze e gli uffici, molto spartani.

Cominciò la grande, bellissima avventura. Nell'aprile del '78 – nevicava - ho inaugurato il primo corso e di lì si è continuato. In ogni corso che svolgevamo al Sud chiamavamo sempre due o tre dei partecipanti del Nord per costruire una relazione positiva e duratura anche tra le persone.

### **Non c'era il problema di replicare il Centro Studi a Firenze?**

No, non esisteva alcun problema, nel senso che Firenze aveva il suo corso lungo, molto strutturato mentre noi facevamo una formazione, certo residenziale, ma più "leggera", al massimo di una, due settimane. Io giravo, con i miei assistenti, tutto il Sud. Si andava in vari luoghi, si conosceva la gente, si visitavano le unioni sindacali alla ricerca di ragazzi in gamba da coinvolgere.

Si aprì un rapporto con le università meridionali, in particolare Cosenza e Bari, con giovani docenti che ci apparivano interessanti.

La lettura Cisl dominava le tematiche, ma ci occupavamo molto anche di una lettura più ampia del Mezzogiorno, anche attraverso un recupero della memoria. Vincenzo Saba ci servì a ricostruire cos'era stata la Cisl nel Sud, poi conoscemmo personalità uniche come l'ex sindaco di Grassano, Ambrico, che realizzò il volume della ricerca parametrica sulla miseria. Una storia multiforme, di testimoni, persone comuni, antropologi. Alcune volte siamo andati a delle feste di paese perché bisognava riscoprire le radici culturali a volte parzialmente dimenticate, penso alla Madonna del Pollino, di Apolsi, etc. Andavamo a vedere cosa rimaneva e, per certi aspetti, rimaneva molto, della ritualità popolare del Sud. Si leggevano, poi, i romanzi del Sud, si chiamavano gli autori meridionali, penso Saverio Strati: questa è la cronaca di anni davvero eccezionali.

### **Tra Spezzano e Taranto però, anche da un punto di vista dell'immaginario, la Piccola Sila rispetto al grande insediamento industriale, con tutto quello che ne comporta, ci fu un salto notevole...**

Questo salto faceva parte della nostra elaborazione culturale che realizzammo anche con l'aiuto di alcuni segretari meridionali di allora, penso a Luigi Cocilovo, e al mio vice direttore Pino Acocella.

Ci domandavamo, a parte i pochi grandi stabilimenti industriali, cosa rappresentasse il sindacalismo meridionale.

Era un sindacalismo popolare, non poteva essere altro.

Poi avvenne il terremoto dell'80 e ci demmo molto da fare per realizzare corsi e attività per i "ragazzi del terremoto", per fare di loro un punto di riferimento nelle rispettive comunità.

### **Quando si realizzò lo spostamento a Taranto?**

Negli anni ottanta si passò a Taranto. Il centro era certo più strutturato e accogliente, ma il modello fu confermato.

C'erano più assistenti, si svolgevano molti corsi, anche con le categorie.

Coinvolgemmo alcune categorie molto gelose dei loro processi formativi, penso ai postali, agli alimentaristi, o a molti dirigenti dell'allora Fisba.

Ovviamente il Centro a Taranto era più costoso e complesso e se ne cominciò a risentire. Carniti mi volle a Roma nel periodo preparatorio del grande scontro sulla scala mobile, ed io lasciai il Centro in ottime mani al mio vice Solinas che divenne direttore, tornando comunque molto spesso a Taranto.



## **Il motivo della chiusura dell'esperienza quindi fu prettamente economico o si esaurì anche il bisogno formativo?**

Certo il dato economico fu determinante, era difficile far funzionare, economicamente, Firenze e Taranto contemporaneamente.

Ma il vero motivo fu che Taranto mancò un obiettivo.

Si era sperato che Taranto diventasse un punto di riferimento per una "coalizione" del sindacalismo meridionale che lo riconoscesse come la "propria scuola".

Questo non è avvenuto. Ogni regione si comportò autonomamente, il Centro era visto come un investimento confederale, non proprio. L'esperienza non ha camminato anche perché, a parte D'Antoni che era già a Roma, non c'era al Sud una leadership sufficientemente autorevole che convincesse i campani a stare con i pugliesi, i pugliesi con i siciliani, i siciliani con i calabresi e con i sardi.

## **A metà degli anni 2000 lei ha fatto anche ritorno a Firenze, come direttore, esercitando quindi responsabilità in epoche molto diverse nei Centri Studi Cisl. Che fili rossi trarre e quale riflessione sul rapporto fra sindacato e futuro e tra sindacato e formazione?**

Data la mia età, la cosa che resta impressa maggiormente sono le persone, cioè i volti, le storie, gli incontri, anche qualche scontro. E' un impatto umano bellissimo, che racchiude anche la dimensione della convivialità. Io ho in testa questo affresco.

Possiamo aggiungere che la formazione resiste, come richiesta, al di là delle congiunture, perché fa parte di un processo umano per cui tantissime persone desiderano entrare nei meccanismi dell'apprendimento. Questo aspetto, nel sindacato, nella Cisl, è molto forte. La gente ama, in un ambiente amico, mettersi alla prova, imparare qualcosa, se tutto ciò - certo - non avviene in maniera opprimente.

## **Quale riflessioni, quindi, sul futuro?**

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.

Un aspetto più problematico è quanto la formazione sia collegata alle politiche organizzative. Ovviamente io ho vissuto il momento della formazione nella prima fase in cui la Cisl si afferma, poi la grande espansione del sindacalismo.

Oggi il momento è diverso, più difficile.

La formazione rischia di creare della attese nelle persone che non si verificano: è la grande questione della gestione dell'apparato sindacale.

Mentre la formazione di chi in azienda vuole restarci perché, ad esempio, è una RSU stimata, ha meno problemi, la formazione di chi sta per diventare sindacalista a tempo pieno o è a tempo pieno, è molto delicata, se non è accompagnata da una politica di gestione e sviluppo del personale sindacale adatta.

In questo momento di crisi, anche di risorse, per il sindacato, ci troviamo di fronte quindi a una sfida complicata, ma certamente anche molto stimolante.

## **Una storia che continua. Nuove sfide e nuovi strumenti per il Centro Studi e per la Cisl**

*In questo contributo, realizzato per la rivista Sindacalismo, il direttore del Centro Studi Mario Scotti ripercorre le origini della “passione formativa” nella Cisl. Il testo delinea le sfide presenti e future per il Centro Studi di Firenze, anche nell’ accompagnare e nel supportare i processi di cambiamento e rinnovamento che l’organizzazione si è coraggiosamente prefissata.*

1. Esattamente sessant'anni fa, nell'ottobre del 1951, prendeva l'avvio a Firenze in via Gustavo Modena, dove Giulio Pastore aveva collocato, utilizzando uno storico albergo cittadino, 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. Chi volesse ritrovare non solo la cronaca di quella iniziale esperienza formativa, unica nello scenario del rinnovato pluralismo sindacale di quel periodo, ma anche una bella riflessione sulle forme e sui contenuti dell'attività formativa per l'affermazione del modello sindacale propugnato dalla Cisl, può rifarsi al bel volume di Aldo Carera “Allievi sindacalisti” pubblicato da Bibliolavoro, frutto di una ricerca avviata sui primi anni di attività del Centro Studi ricavata dalla consultazione delle carte dell'Archivio storico del Centro stesso. Qui mi interessa più di tutto dar conto, anche dal punto di vista cronologico, dello strettissimo legame originario che intercorre tra l'idea, i valori, le politiche del sindacato che si era affacciato con elementi di indubbia novità e discontinuità nel travagliato panorama del mondo del lavoro del nostro paese e la pratica della formazione sindacale per i propri quadri e militanti.

L'esperienza del Centro Studi nazionale prende, 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. Se il sindacato associazione fondato sui valori dell'autonomia e della partecipazione e sulla pratica della contrattazione non mutuava dalle precedenti esperienze né si rifaceva a modelli ideologici, ma puntava sulla bontà intrinseca di un "metodo sindacale", partendo dall'analisi della realtà, si prefiggeva pragmaticamente di cambiarla a favore del lavoro, allora risulta evidente come per la Cisl fin dalle origini la formazione dei sindacalisti non fosse una delle tante "funzioni" in aggiunta a quelle più riconosciute di contrattare, concertare, dare tutele, crescere gli associati.

Al contrario, organizzare momenti e sedi che con continuità permettessero a militanti e quadri dell'organizzazione di ritrovarsi per riflettere, approfondire, studiare senza i vincoli politici degli organismi, dava alla formazione nel modello Cisl una sorta di mission trasversale, connaturata nel modello ed esplicitamente finalizzata ad alimentare tutte le funzioni sindacali. Scrive infatti Carera: «Lo snodo storiografico è nella formazione intellettuale di una dirigenza che a Firenze, aveva arricchito la propria cultura, appreso nozioni tecniche e competenze professionali, migliorando i propri rapporti interpersonali,

---

<sup>13</sup> “La formazione dei quadri e dei dirigenti ... Cisl” in «Sindacalismo», 2011, n. 15, p. 89-96

sperimentando la vita del nuovo sindacato. 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».

Senza esagerare, credo insomma che si possa rifarsi ad un "valore generale" della funzione formativa nel rapporto con l'organizzazione e i suoi obiettivi, oltre ad assolvere ad una straordinaria occasione "educatrice" nei confronti delle persone coinvolte nei processi. Forse su questi due aspetti dell'esperienza Cisl, quello della funzione formativa come valore generale e conseguentemente del sindacato educatore, si dovrebbe riflettere di più all'interno e all'esterno dell'organizzazione, anche in rapporto alle difficoltà dei tempi attuali. Lo statuto confederale della Cisl, la cui elaborazione nel 1951 è stata ben ricostruita da una ricerca di Andrea Ciampani pubblicata da Edizioni Lavoro, richiama entrambi gli aspetti in modo molto preciso negli articoli iniziali 2 e 3, che definiscono i principi e le finalità della nuova organizzazione, non a caso rimasti immutati in questi sessant'anni. Il fine perseguito dalla Cisl è lo «sviluppo della personalità umana» (si badi bene, 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). 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, a mio parere, con chiarezza 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 un qualcosa in più, quasi un fiore all'occhiello, a cui si dovesse pensare in aggiunta quando si fossero soddisfatte le ben più importanti funzioni contrattuali, concertative, di tutela collettiva e individuale, partecipative.

Al contrario: le attività di formazione, studio e ricerca hanno talmente valore di funzioni primarie che si intrecciano trasversalmente, ne sono contaminate e a loro volta contaminano, con tutte le altre funzioni, sia politico-contrattuali che organizzative.

Guido Baglioni nel suo ultimo lavoro *La lunga marcia della Cisl* edito da il Mulino, richiamando in un apposito capitolo la politica formativa della Cisl, ha avuto ben presente questo valore generale della pratica formativa sia per le persone coinvolte sia per le strutture committenti. Se la Scuola nazionale confederale è sempre stata a Firenze, e per alcuni anni anche a Taranto per le realtà del Sud, si sono però via via sviluppate nel tempo e radicate sia nelle Federazioni di categoria che nei territori esperienze formative assai diversificate, dalle "tre sere" rivolte localmente agli attivisti, ai corsi presso le Ust e poi delle Usr, alle Scuole di formazione delle categorie nazionali. Insomma, chi si accingesse a scrivere una storia della formazione in Cisl, fatica assai improba, ma che meriterebbe prima o poi di essere affrontata, non si troverebbe di fronte ad una storia "minore" o "di frontiera", ma si troverebbe a mettere le mani nel vivo dell'intera avventura cislina, intercettando le tante storie personali e le diverse vicende sindacali che ne hanno affermato e legittimato il ruolo.

2. Si è detto di come la Cisl, unica tra le grandi centrali confederali, abbia avuto fin dalle origini nel suo DNA il cromosoma formativo e di come esso abbia proliferato in tutta l'organizzazione fino a diventare tutt'uno con le grandi scelte politiche e organizzative che

venivano maturando. Oggi anche dagli osservatori più refrattari viene un riconoscimento importante al modello sindacale cislino, quello cioè di aver segnato con le sue intuizioni e le sue proposte tutte le fasi innovative della vicenda sociale e delle relazioni industriali dal dopoguerra ad oggi. Ma come non ricordare con quale diffidenza iniziale e con quale ostilità pregiudiziale sono state spesso accolte da controparti e da compagni di viaggio le idee contrattuali, concertative e partecipative della Cisl?

Se esse si sono, e si stanno, progressivamente affermando («non vi preoccupate, dopo capiranno, sempre dopo, ma capiranno... ! » amava dire Sergio D'Antoni), credo che un qualche merito vada riconosciuto in Cisl anche al suo impianto formativo, che ha sempre cercato di tenere virtuosamente aperto il circuito tra i momenti della elaborazione, della proposta con i bisogni e il vissuto dei militanti e dei dirigenti, lavorando sul delicato passaggio tra il "saper essere" e il "saper fare". Domandiamoci allora quale sia, se esiste, il "modello formativo" della Cisl. Traggo dai sacri testi di Romani, Saba, Costantini, Baglioni, per citarne solo alcuni, ma anche dall'esperienza personale di formatore sul territorio, la convinzione che si possano distinguere tre periodi, avvertendo subito che la suddivisione è assolutamente soggettiva e quindi aperta a tutte le benvenute critiche.

Gli anni '50 e '60 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 '70 e parte degli anni '80 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.

I nuovi scenari della globalizzazione, la velocità dei cambiamenti, più recentemente lo tsunami della crisi finanziaria, poi economica e occupazionale hanno costretto il sindacato, prima di tutti come sempre la Cisl, a interrogarsi su quali, nuove risposte e su quali nuove politiche. Citando ancora il recente Baglioni: il passaggio dalle politiche acquisitive a quelle di responsabilità. Per questo, 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.

Si può allora sostenere che, mentre sembra azzardato individuare nella formazione in Cisl la presenza di un unico modello formativo, se non fosse altro per la pluralità e la specificità delle singole esperienze, tuttavia non mi sembra azzardato sostenere che si siano ormai consolidate, esaminando e valorizzando appunto i vari piani formativi, quelle che chiamerei "comuni convinzioni" sugli obiettivi. Anzitutto si tratta di perseguire una conoscenza, ma anche una consapevolezza sulla natura e la complessità dei cambiamenti in corso. Essi investono tutte le sfere dell'esistenza, dal lavoro al sociale, dal privato alla politica. Dentro al cambiamento non ci sono, e non ci devono essere, solo disastri e paure, ma anche opportunità e speranza.

Bisogna che la formazione sindacale aiuti a codificare le piste possibili per una convivenza più solidale, rafforzando la conoscenza di teorie, fonti ed esperienze altrimenti non raggiungibili. Ma bisogna anche che, attraverso la formazione, le idee e le proposte della Cisl, un bagaglio di valori di fondo e di nuove strategie, intercettino il vissuto dell'organizzazione, generalizzandone non solo la conoscenza e la consapevolezza, ma confermandone la praticabilità e la concretezza nell'impatto concreto con i bisogni e le aspettative dei soci.

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.

L'attenzione alla persona, richiamata prima, si concretizza soprattutto verso i nuovi soggetti di rappresentanza (giovani, donne, precariato, nuove professioni, immigrati...) perché da essi possono venire i ricambi nelle responsabilità e nei gruppi dirigenti. La formazione da sola non risolve il problema dei futuri quadri, ci vogliono evidentemente consenso e percorsi di validazione politica che devono prima di tutto funzionare, ma non è certo secondario ricordare che nell'ultimo congresso della Cisl si sia ribadito l'obiettivo di «assicurare a chiunque è chiamato a ricoprire un ruolo di responsabilità un adeguato percorso formativo».

3. Sulla crisi finanziaria, economica e sociale in corso c'è tra gli esperti una diversità di opinioni assai vasta sui tempi e sugli strumenti per uscirne. Per rimanere sul terreno dell'economia si fronteggiano due scuole ben distinte: chi ritiene che occorran politiche di bilancio, restrittive e di ridimensionamento delle tutele sociali e chi al contrario pensa che almeno per l'occidente il problema sia nella bassa crescita e nella scarsità di lavoro da risolvere con interventi pubblici espansivi. Comunque sia, però, esiste una sostanziale unità di vedute sul fatto che questa crisi ci costringe tutti a cambiare, mette fortemente in

discussione modelli e comportamenti non più sostenibili, apre scenari nuovi negli equilibri mondiali tra gli Stati, in sostanza sollecita regole e scelte anche di discontinuità da parte di tutti gli attori, sia politici sia istituzionali sia sociali. Verrebbe da commentare con amarezza che solo gran parte della politica italiana non se ne sia ancora accorta!

La Cisl, come è noto, ha da tempo intrapreso un coraggioso cammino di riposizionamento delle proprie politiche con proposte ed azioni che sostituiscono l'idea della conflittualità inevitabile nel sistema industriale con quello della responsabilità e della cooperazione tra le forze sociali. Da qui sono scaturite le posizioni per una regolazione della finanza internazionale, le sollecitazioni per un governo europeo dell'economia, la spinta per un fisco non solo più giusto e più equo ma anche strumento di sviluppo, la ridefinizione del modello di relazioni industriali con il decentramento della contrattazione, infine con la definizione di un nuovo welfare rivolto alle fasce deboli e alle famiglie.

Non è questa la sede per approfondire questi temi, né di dar conto delle resistenze esterne e interne al movimento sindacale che questo "riposizionamento" incontra; mi preme però sottolineare come per un sindacato come la Cisl si tratti non tanto di una rottura con le scelte precedenti, quanto invece di un "ritorno al futuro", cioè della valorizzazione, naturalmente aggiornato ad oggi, del bagaglio originario delle idee forza della Cisl. Si pensi alla riproposizione degli obiettivi di competitività e di produttività di sistema e aziendali, al rilancio della strumentazione partecipativa e della bilateralità, alla sostituzione della pratica conflittuale con quella del confronto, al collegamento tra iniziativa responsabile del sindacato e bene collettivo, alle sollecitazioni per una rinnovata etica della solidarietà.

Questa "sfida" che la Cisl ha lanciato richiede evidentemente una consapevolezza diffusa e un consenso ragionato non solo nella cerchia ristretta della dirigenza nazionale. Occorre che maturi una condivisione tra i militanti, i quadri, i dirigenti locali dell'organizzazione che non sia solo legata alla fedeltà, ma sia convinta e consapevole sulla base di una analisi corretta dei mutamenti in atto, delle difficoltà in corso ma anche delle opportunità, della possibilità di misurare nel concreto l'azione sindacale. A questo deve contribuire, specialmente in questa fase, certamente non in modo esclusivo, la formazione sindacale in Cisl...

Se negoziare in modo diffuso vuol dire sostituire alla logica rivendicativa e conflittuale quella della partecipazione e del confronto, se cioè non sono tanto i muscoli ma le idee il motore dell'intervento sindacale, allora bisogna che accanto ai valori, anzi partendo da questi, si sviluppino nei quadri sindacali conoscenze, competenze, abilità, risorse di professionalità. Se nella crisi e oltre la crisi si stanno ridefinendo assetti e profili produttivi, se mutano tecniche e consumi, allora c'è bisogno nel sindacato di formarsi sui temi delle filiere, dei servizi a rete, delle tecnologie ecocompatibili ed ambientali. Se le politiche liberiste e finanziarie aggressive degli ultimi vent'anni non solo hanno fallito ma sono la causa delle difficoltà di oggi, allora è bene rafforzarci le convinzioni per l'economia sociale, per un capitalismo associativo, verso la democrazia economica.

E infine se la società multietnica non è di domani, ma è e sarà sempre più presente nelle diversità culturali, etniche, religiose, allora va coltivata una cultura del rispetto e dell'inclusione nel lavoro e nel sociale.

Sono solo indicazioni di alcuni contenuti che possono caratterizzare una nuova stagione formativa in Cisl. Altri, non meno rilevanti, si possono certamente aggiungere ed è bene che si sviluppi un forte dibattito.

## **Collana di ausili didattici per la formazione sindacale**

1. **Giuseppe Acocella** - Appunti di storia della filosofia politica
2. **Luigi Lama** - I fondamenti della concezione sindacale CISL
3. **Marco Lai – Valentina Ferro** - Conciliazione arbitrato  
certificazione dei contratti di lavoro
4. **Mila Scarlatti – Ivo Camerini** – Il Sindacato si mostra e si racconta
5. **Carla Benzi** – L’ascolto attivo. Se vuoi comprendere quello che un altro  
sta dicendo
6. **Elisabetta Biliotti** – Teoria e tecnica della negoziazione
7. **Luigi Lama** – The Cisl pillars – The Original concept  
as Trade Union
8. **Mila Scarlatti** – Cultura e consumi culturali nell’esperienza  
sindacale
9. **Mila Scarlatti** - La memoria utile
10. **Luca Manca** – Capire la crisi della finanza
11. **Carla Benzi** – La comunicazione organizzativa.  
Schede teoriche e tecniche.  
**Mario Scotti** – Report 2008. Principali prodotti formativi
12. **Mila Scarlatti** - L’Ufficio Studi e il Centro Studi Cisl nella testimonianza  
dei protagonisti degli anni ‘50/’60
13. **Luigi Lama** - Il partecipare e la partecipazione
14. **Luigi Lama** – Studiare – Tecniche per migliorare efficienza ed efficacia
15. **Mila Scarlatti** – L’evoluzione delle relazioni Sindacali
16. **Mila Scarlatti** – 60 anni della Biblioteca « Mario Romani »
17. **AA. VV.** – Formazione e azione sindacale
18. **Elisabetta Biliotti** – Come cambia il lavoro
19. **Luigi Lama** – L’organizzazione Sindacato
20. **Marco Lai** – Salute e Sicurezza sul Lavoro

