

# Seminare cultura, coltivare competenze, agire responsabilità

L'esperienza della Scuola Sindacale Nazionale di First Cisl



*in collaborazione con*



**CENTRO STUDI  
FORMAZIONE CISL**



***A cura di:***

**Silvia Brena**, ricercatrice sociale e formatrice, collaboratrice Università di Bergamo.

**Massimiliano Colombi**, coordinatore scientifico della scuola, sociologo, collaboratore di WWELL, centro di ricerca dell'Università Cattolica di Milano.

**Marco Zanchi**, formatore e consulente per l'innovazione delle organizzazioni.

# Sommario

## Prefazione

### **| UN CAMBIO DI PROSPETTIVA**

*Sabrina Brezzo, direttrice della Scuola Sindacale nazionale della Federazione*  
pagina 4

## Introduzione

### **| IL GIARDINO DELLA FIDUCIA**

pagina 9

## Capitolo 1

### **| UN PATRIMONIO CONDIVISO: PERSONE, COMPETENZE E RELAZIONI**

pagina 15

## Capitolo 2

### **| ANCORAGGI SCIENTIFICI E SPUNTI DI ORIGINALITÀ**

pagina 19

## Capitolo 3

### **| UN PERCORSO LUNGO UN BIENNIO**

pagina 24

## Fonti e materiali di approfondimento

pagina 44

## Prefazione

# UN CAMBIO DI PROSPETTIVA

*Le esperienze più significative raramente nascono da un progetto completamente definito. Più spesso prendono forma attraverso incontri, intuizioni condivise e gesti di fiducia che, quasi senza accorgersene, aprono possibilità nuove.*

*È quanto accaduto per la Scuola, quando la First Cisl, insieme, ha deciso di investire in un percorso di formazione lungo e strutturato per la propria classe dirigente, costituendo la Scuola Sindacale Nazionale e riconoscendola patrimonio di tutte le articolazioni organizzative della Federazione.*

*Dal dibattito e dal confronto svolti durante i lavori sia dell'Assemblea Organizzativa nazionale del 2023, sia del successivo Consiglio generale nazionale del 16 novembre 2023, che ha approvato la delibera di costituzione della Scuola, emergeva chiaramente che l'obiettivo dello sviluppo delle persone di First Cisl era strettamente connesso alla necessità di alimentare un costruttivo spirito critico, per una visione strategica della società e dell'economia, indispensabile per l'anticipazione e la gestione dei cambiamenti.*

*Era stato inoltre stabilito che la Scuola dovesse svolgersi nell'ambito di un confronto aperto a esperienze e stimoli, sia del mondo accademico che culturale, interno ed esterno alla Federazione.*

*Proprio per coerenza con questa premessa condivisa, abbiamo ricercato, già per la fase di elaborazione del progetto stesso, quell'apertura e quel confronto, anche con soggetti esterni, che potesse contribuire a farci cogliere davvero il senso dell'impegno assunto nei confronti del futuro della Federazione.*

*Sentivamo la necessità di un cambio di prospettiva.*

*Il nostro cammino è iniziato con alcuni incontri in cui abbiamo chiesto supporto e consiglio, accettando quanto di nuovo emergeva e mettendoci in discussione, non senza qualche difficoltà, dobbiamo ammetterlo, perché il cambiamento non è mai semplice.*

*Il primo passo lo abbiamo compiuto confrontandoci con lo sguardo esterno e attento di Massimiliano Valerii, direttore generale di Censis. Raramente è possibile incontrare una tale generosità nel mettersi a disposizione di un percorso tutto da definire. Ci porteremo sempre nel cuore lo sguardo divertito e curioso con cui ascoltava le primissime idee e l'attenzione con cui ha accompagnato il nostro cammino condiviso.*

*Il secondo passo lo abbiamo compiuto con IAL Nazionale, di cui la Federazione è socia, e con cui da tempo collaboriamo su più progetti; con Stefano Mastrovincenzo, presidente, e con Tiziana Cercone, responsabile ricerca e innovazione, avevamo affrontato anche la progettazione di momenti di approfondimento e studio per la Segreteria nazionale First Cisl, proprio sulle trasformazioni della contemporaneità e sulle nuove sfide poste al sindacato,*

*durante i quali, oltre a Massimiliano Valerii, avevamo avuto occasione di incontrare Massimiliano Colombi.*

*Quell'incontro fu molto più di un'occasione di approfondimento. Fece emergere una profonda sintonia attorno a un'idea di formazione lontana dalla semplice trasmissione di contenuti: una formazione intesa come ricerca condivisa, spazio di pensiero e laboratorio nel quale costruire strumenti per comprendere il cambiamento e dare nuovi impulsi alla rappresentanza.*

*Quell'incontro è tornato nei nostri pensieri proprio grazie alle intuizioni di Stefano e Tiziana. Il ristabilire un contatto con il team di Massimiliano Colombi (con lui, Silvia Brena e Marco Zanchi) è stato un folgorante riconoscere l'evidenza che i loro sguardi esterni e le loro professionalità dovessero accompagnare, a partire dalla progettazione didattica, l'evoluzione del percorso.*

*L'idea di un unico Staff, con provenienze ed esperienze diverse, ha preso forma.*

*Il dialogo avviato si è quindi tradotto rapidamente in una collaborazione stabile con IAL Nazionale, che ha contribuito all'avvio della Scuola non soltanto come partner organizzativo, ma come autentico soggetto di progettazione. La condivisione con Massimiliano, Silvia e Marco di una medesima visione della formazione ha reso possibile un lavoro fondato sul confronto continuo; il loro contributo sulla ricerca metodologica è stato fondamentale per sperimentare soluzioni nuove, realizzando quel cambio di prospettiva che ricercavamo per la Scuola.*

*In questo percorso Tiziana Cercone, ha rappresentato un punto di riferimento costante. Fin dalle prime fasi di progettazione ha accompagnato lo sviluppo della Scuola con competenza organizzativa, capacità di connessione tra i diversi attori e una preziosa attenzione alla concretezza. Il suo contributo ha permesso di trasformare molte intuizioni progettuali in processi stabili, garantendo continuità al lavoro dello Staff e favorendo il dialogo tra le esigenze dell'organizzazione e gli obiettivi formativi.*

*Grazie anche al suo lavoro è stato possibile realizzare la piattaforma digitale della Scuola, che non ha rappresentato un semplice supporto tecnologico, ma un ambiente di apprendimento capace di accompagnare il gruppo, anche nei periodi tra un modulo e l'altro. Materiali, documentazione, restituzioni e strumenti di lavoro hanno così continuato ad alimentare il percorso ben oltre il tempo trascorso in aula, contribuendo a consolidare quella comunità di apprendimento che costituiva uno degli obiettivi fondamentali del progetto, anche grazie a Sandra Indennitate, operatrice dell'Area Formazione di IAL nazionale, che ha supportato l'implementazione di Teams dedicato alla Scuola.*

*Accanto a questa dimensione organizzativa, il contributo di Federica Isola, formatrice, esperta di orientamento e di bilancio di competenze di IAL Lombardia, ha introdotto un ulteriore elemento che ha caratterizzato profondamente l'identità della Scuola: l'attenzione specifica alle competenze delle persone.*

*Attraverso il bilancio delle competenze e i colloqui individuali, ogni partecipante ha avuto l'opportunità di fermarsi, riflettere sul proprio percorso, riconoscere le competenze maturate e individuare nuovi obiettivi di crescita. In un'esperienza fortemente orientata alla dimensione comunitaria, questo lavoro ha ricordato costantemente che ogni organizzazione cresce solo se crescono anche le persone che la compongono.*

*Le competenze del sistema IAL hanno così arricchito in maniera decisiva l'offerta formativa, contribuendo a renderla più articolata e coerente con la complessità del progetto.*

*La comunità e la persona non sono mai state considerate dimensioni alternative, ma due aspetti della medesima esperienza formativa. Da una parte il gruppo, chiamato a costruire linguaggi comuni, fiducia e corresponsabilità; dall'altra ogni partecipante, invitata/o a rileggere la propria storia professionale e ad assumere con maggiore consapevolezza il proprio ruolo nell'organizzazione. È dall'incontro tra queste due dimensioni che la Scuola ha tratto una parte importante della propria originalità.*

*Lo Staff si è poi integrato con persone della rete di formazione della Federazione: Sonia Martino, Felice Zuardi e, dal secondo anno, Elisa Lucchese. Abbiamo realizzato così uno staff unico con esperienze e competenze diverse che potesse - già nel lavoro in comune - permettere lo scambio e l'arricchimento reciproco, oltre al seguimiento di tutte le attività previste nei moduli d'aula e a distanza.*

*La composizione eterogenea dello Staff è stato un grande valore aggiunto di questo cambio di prospettiva, diventando nel tempo una vera alleanza educativa.*

*La Scuola ha trovato poi nel Centro Studi Cisl di Firenze una casa pressoché stabile e, nella relazione con il direttore Marco Lai, un sostegno particolarmente prezioso. Marco ha saputo accogliere e accompagnare la Scuola con intelligenza, sensibilità istituzionale e grande apertura, condividendone lo spirito e riconoscendone il valore. Ha continuato a sostenere il progetto anche quando alcune scelte metodologiche potevano apparire ai confini dell'eccentricità o, comunque, distanti dai modelli formativi più consolidati. Ha saputo riconoscere che ogni autentica innovazione educativa richiede il coraggio di sperimentare, di uscire dai percorsi già tracciati e di assumersi insieme la responsabilità di cercare strade nuove. Anche questa fiducia, discreta ma costante, ha contribuito in modo determinante a rendere possibile il cammino della Scuola e a far sì che un progetto formativo si trasformasse progressivamente in una comunità di pensiero, di ricerca e di responsabilità condivisa.*

*Nello stesso tempo il Centro Studi ha offerto un ulteriore contributo grazie alla presenza di Luigi Lama, formatore esperto che ha accompagnato generazioni di responsabili sindacali in diversi percorsi formativi. La sua presenza nei processi di assessment ha saputo garantire un presidio rigoroso dei temi sindacali e una profonda capacità di ascolto.*

*Oggi non potremmo immaginare la Scuola senza il prezioso contributo di tutte queste persone.*

*Come non potremmo immaginarla senza il contributo di ogni partecipante e, ancora prima, di quello di tutte le strutture organizzative che ne hanno deliberato la costituzione e hanno accompagnato i percorsi delle/dei dirigenti coinvolti; e ancora di quello operativo delle colleghe e dei colleghi della Federazione Nazionale e di Fondazione Fiba che hanno dato il loro supporto operativo concreto durante tutto il percorso.*

*Un grazie sentito e riconoscente a tutte e tutti!*

*Essere una Scuola viva, presente nell'organizzazione, capace di alimentare il fuoco della passione e dell'impegno di essere al servizio degli altri, con la volontà di rendere il mondo che viviamo più giusto, sostenendone la responsabilità nell'agire con ben saldi i valori della Cisl, era l'altra ambizione che accompagnava questo progetto.*

*Il coinvolgimento umano e professionale che lo ha contraddistinto è stato merito della ricchezza che ciascuna/o ha espresso senza riserve, mettendola a disposizione di First Cisl e della Scuola.*

*Siamo quindi aperti ad ascoltare ogni suggerimento, contributo, critica, spunto di riflessione: la cura di quanto fino ad oggi generato è necessariamente anche responsabilità condivisa e passa per i cuori, le intelligenze e le azioni coerenti concrete di tutte e tutti nell'organizzazione; l'unico modo per continuare a crescere insieme.*

*Massimiliano, Silvia e Marco, in quanto sguardi meno influenzati dalle attese interne e più esperti nell'osservazione delle dinamiche, hanno curato l'edizione di questo documento, per condividere appunti e riflessioni sul primo biennio 2024-2026 della Scuola Sindacale Nazionale della Federazione.*

*Abbiamo deciso di intitolare questo "diario" del primo biennio della Scuola "Seminare cultura, coltivare competenze, agire responsabilità" perché ben rappresenta l'impegno che ha sostenuto ogni momento: l'essere il "sindacato nuovo" delle nostre radici esige di rinnovarci continuamente, alimentando la prospettiva culturale in stretta connessione con lo sviluppo delle competenze delle persone e del loro essere sindacaliste e sindacalisti First Cisl. Una semina preziosa che necessita di un accompagnamento attento, non solo nella Scuola ma nell'Organizzazione tutta, perché possa poi tradursi in un agire efficace.*

*La scelta individuata da First Cisl nei lavori dell'Assemblea organizzativa prima ("Lo sviluppo delle persone linfa del cambiamento necessario") e del Congresso poi ("Coltiviamo una cultura nuova per lo sviluppo del lavoro"), si riconferma essere la via maestra.*

*Emerge il percorso di consapevolezza svolto: non si tratta solo di tradurre quanto studiato e approfondito nella capacità di elaborare strategie per affrontare la complessità del domani. Servono anche pratiche concrete che possano incidere nella realtà e nei contesti in cui le associate e gli associati vivono il lavoro e le loro altre relazioni sociali, migliorandoli. Oggi ciò richiede un esercizio attento ma anche "generativo" del proprio ruolo, che si sostiene*

*nello scambio di esperienze e in un'apertura a nuovi ambiti di approfondimento, ricerca e confronto.*

*Essere soggetti di trasformazione sociale non può prescindere da una continua connessione e ricomposizione, sia tra dimensione individuale e collettiva, sia tra dimensione strategica e operativa; lo sguardo al futuro parte dall'attenzione al presente.*

*Buona lettura!*

## Introduzione

### IL GIARDINO DELLA FIDUCIA

Due anni sono un tempo sufficiente per verificare se un'intuizione possa davvero trasformarsi in un patrimonio condiviso. La prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl nasce da questa domanda e, insieme, rappresenta una possibile risposta.

Più che un semplice percorso formativo, la Scuola è stata un laboratorio nel quale persone, organizzazione e cultura sindacale sono cresciute insieme. Un luogo in cui l'apprendimento si è intrecciato con la ricerca, il confronto con la corresponsabilità e la crescita individuale con quella dell'intera Federazione.

Prima ancora di ripercorrere contenuti, esperienze e tappe del biennio, sentiamo il bisogno di esprimere un sentimento di autentica gratitudine. Ogni esperienza formativa è infatti il frutto di un intreccio di relazioni, intuizioni e responsabilità condivise. La Scuola non fa eccezione: è nata da una visione, ha preso forma grazie a una comunità e si è consolidata attraverso la fiducia reciproca.

Come Staff responsabile della proposta formativa abbiamo avuto il privilegio di accompagnare un gruppo di dirigenti sindacali che, incontro dopo incontro, ha scelto di mettersi in gioco con disponibilità, rigore e generosità. Le partecipanti e i partecipanti hanno accettato la fatica di interrogare le proprie convinzioni, confrontarsi con prospettive differenti, sperimentare approcci nuovi e trasformare progressivamente l'apprendimento in responsabilità condivisa.

Una Scuola esiste davvero quando chi la attraversa decide di diventarne protagonista. È questo il dono più prezioso che abbiamo ricevuto e, insieme, il primo risultato del percorso. La nostra gratitudine si rivolge innanzitutto a First Cisl, che ha avuto il coraggio e la lungimiranza di investire in un progetto formativo ambizioso, affidandoci una responsabilità tanto delicata quanto appassionante. La fiducia accordata allo Staff ha reso possibile una sperimentazione che ha cercato di coniugare solidità culturale, innovazione metodologica e attenzione costante alle persone, nella convinzione che la qualità della rappresentanza dipenda anche dalla qualità della formazione.

La formazione diventa così una leva strategica per lo sviluppo dell'organizzazione, e per alimentare una cultura organizzativa condivisa preparando il futuro della Federazione.

È dentro questa visione che prende forma la Scuola Sindacale Nazionale First Cisl.

### Una comunità rende possibile la Scuola

Ogni progetto ambizioso nasce dall'incontro tra una visione e persone capaci di trasformarla in realtà. Anche la Scuola Sindacale Nazionale First Cisl è cresciuta così: attraverso il contributo di donne e uomini che hanno condiviso un'idea di formazione fondata sul pensiero, sulla ricerca e sulla corresponsabilità.

All'origine di questo percorso vi è la convinzione di Riccardo Colombani, Segretario generale di First Cisl e ideatore della Scuola, che una Federazione sindacale non possa limitarsi a rappresentare interessi, ma debba essere anche un soggetto capace di produrre conoscenza, interpretare i cambiamenti, elaborare pensiero e offrire alla propria dirigenza strumenti culturali adeguati per comprendere la complessità del presente.

Da questa intuizione nasce la scelta di investire in una Scuola nazionale. Chi rappresenta il lavoro è chiamato, prima di tutto, a comprenderne le trasformazioni e ad aiutare gli altri a leggerle con consapevolezza.

La presenza costante di Riccardo Colombani, la disponibilità al confronto e la fiducia accordata al progetto hanno accompagnato ogni fase del biennio. Più che un sostegno istituzionale, sono stati il segno concreto di una leadership che considera la formazione una responsabilità strategica per il futuro dell'organizzazione.

Accanto a lui, Sabrina Brezzo, direttrice della Scuola Sindacale Nazionale, ha rappresentato uno dei punti di equilibrio dell'intero percorso. Fin dall'inizio ha custodito il significato più profondo del progetto, coniugando rigore organizzativo, capacità di visione e attenzione costante alle persone.

Il suo contributo è andato ben oltre la responsabilità e il coordinamento delle attività. Ha saputo creare le condizioni perché la sperimentazione potesse svilupparsi senza perdere coerenza, accompagnando lo Staff con discrezione, ascolto e fiducia. È anche grazie a questa presenza che il progetto ha potuto crescere mantenendo saldo il legame tra innovazione metodologica e identità organizzativa.

Ogni esperienza innovativa, tuttavia, diventa patrimonio solo quando incontra una comunità capace di riconoscersi in un progetto comune. La Scuola si è costruita proprio così: attraverso una rete di relazioni, competenze e istituzioni che hanno progressivamente dato forma a un ecosistema educativo nel quale ciascuna/o ha contribuito con la propria specificità.

Tra questi interlocutori un ruolo di particolare rilievo è stato svolto dalla Fondazione Fiba. Nell'ambito della stessa è costituita la Scuola e naturalmente ne ha rappresentato fin dall'inizio uno dei principali riferimenti culturali del percorso.

Gli studi promossi da Paolo Grignaschi, responsabile del Dipartimento economico-sociale, hanno offerto al gruppo gli strumenti preziosi che la Fondazione mette a disposizione per interpretare le profonde trasformazioni del settore bancario. Le ricerche sulla desertificazione bancaria, in particolare, dimostrando come la progressiva riduzione della presenza fisica degli istituti di credito non sia soltanto un fenomeno economico, ma produca effetti significativi sulla qualità della vita delle comunità, sulla coesione dei territori e sull'accesso ai servizi, hanno valorizzato la responsabilità della divulgazione e dell'azione in connessione con i nostri valori confederali.

Il contributo di Domenico Iodice, responsabile del Dipartimento giuridico, ha consentito di approfondire il quadro normativo entro il quale si muovono oggi il sistema bancario e le

relazioni industriali. Gli incontri dedicati al diritto bancario e finanziario, alla contrattazione collettiva e all'evoluzione legislativa hanno offerto una lettura rigorosa, sempre ricondotta ai principi costituzionali e alla centralità della persona che caratterizza la tradizione della Cisl. In questo dialogo tra economia, diritto e rappresentanza la Scuola ha progressivamente consolidato uno dei propri tratti distintivi: affrontare la complessità senza ridurla a semplificazioni, cercando continuamente connessioni tra saperi diversi e tra discipline solo apparentemente lontane.

Proprio durante questo percorso abbiamo sperimentato quanto sia vero che è il cammino ad aprire il cammino.

Altro fondamentale incontro, in cui fiducia e intuizioni condivise si sono dimostrate terreno fertile è stato quello con Massimiliano Valerii, direttore generale di Censis, che è stato uno dei principali riferimenti culturali dell'intero biennio. La disponibilità data alla Federazione, fin dalle origini del progetto, ad accompagnare il percorso e ad alimentare contatti e relazioni con esperti esterni al mondo sindacale si è rivelata sempre più preziosa. Vogliamo ringraziarlo per aver mantenuto la promessa nella continuità della sua vicinanza e presenza, nell'aiuto prezioso a individuare voci interessanti da coinvolgere nel nostro percorso, e soprattutto per la profondità delle riflessioni proposte.

I suoi interventi non hanno fornito risposte preconfezionate. Hanno piuttosto alimentato domande. Domande sulla società, sul lavoro, sulla democrazia, sulle trasformazioni economiche e culturali che attraversano il nostro tempo. In questo modo la Scuola ha progressivamente imparato che la formazione non consiste anzitutto nel trasmettere certezze, ma nel costruire strumenti per abitare la complessità.

Massimiliano ha richiamato più volte il significato originario della parola greca *scholé*: il tempo sottratto all'urgenza dell'operatività quotidiana e restituito allo studio, alla riflessione e alla formazione della persona. Un tempo non improduttivo, ma profondamente generativo, perché capace di produrre pensiero.

Questa idea ha accompagnato silenziosamente l'intero percorso della Scuola. In un contesto organizzativo spesso attraversato dalla pressione delle decisioni e dall'urgenza dell'azione, la *scholé* ha ricordato che fermarsi a comprendere non significa rallentare il cambiamento, ma renderlo più consapevole. È in questo spazio che la formazione ritrova la propria funzione più autentica: aiutare le persone a leggere la realtà prima ancora che a intervenire su di essa.

Rileggendo oggi il cammino compiuto, appare evidente come nessuno dei risultati raggiunti possa essere attribuito al contributo di un singolo. La Scuola è cresciuta perché ha saputo mettere in relazione competenze diverse, sensibilità differenti e prospettive complementari, trasformandole in un progetto condiviso, dimostrando che le organizzazioni producono innovazione quando imparano a costruire comunità capaci di pensare insieme. La fiducia, allora, non è soltanto un valore da richiamare, ma una pratica quotidiana che rende possibile la collaborazione, alimenta la ricerca e apre la strada al cambiamento.

## Una scommessa condivisa

Ogni esperienza innovativa nasce da una domanda. Prima dei programmi, dei calendari e delle metodologie, c'è sempre un interrogativo che orienta il cammino e ne determina il senso. Anche la Scuola Sindacale Nazionale First Cisl è nata così.

Fin dai primi confronti fu chiaro che la sfida non consisteva nel progettare un nuovo percorso formativo. L'obiettivo era più ambizioso: immaginare un luogo nel quale una comunità sindacale potesse fermarsi a leggere il proprio tempo, interrogare il presente e prepararsi ad affrontare le trasformazioni del lavoro, della società e della rappresentanza.

La domanda che ha accompagnato l'intero biennio era semplice solo in apparenza: come si forma oggi una/un dirigente sindacale?

Le risposte tradizionalmente disponibili non sembravano più sufficienti. La rapidità dei cambiamenti economici, sociali, tecnologici e culturali rendeva evidente che non bastava aggiornare conoscenze o trasmettere competenze. Era necessario ripensare il significato stesso della formazione, riconoscendole una funzione più ampia: aiutare le persone a comprendere la complessità, a sviluppare capacità di giudizio e a costruire insieme nuove chiavi di lettura della realtà.

Da questa convinzione ha preso forma l'architettura della Scuola.

L'aula è stata pensata non come il luogo nel quale qualcuno insegna e qualcun altro apprende, ma come uno spazio di ricerca condivisa. Lezioni, laboratori, testimonianze, lavori di gruppo, riflessione personale e confronto continuo sono diventati parti di un unico processo, nel quale teoria ed esperienza si sono alimentate reciprocamente.

Anche la progettazione ha seguito questa logica. Ogni modulo è stato costruito come una tappa di un percorso unitario; ogni relatrice/relatore è stata/o invitata/o a dialogare con gli altri contributi; ogni attività è stata progettata per favorire connessioni tra discipline, esperienze e punti di vista differenti. L'obiettivo non era accumulare conoscenze, ma aiutare il gruppo a sviluppare uno sguardo comune sulla complessità.

Una scelta di questo tipo chiedeva, naturalmente, di mettersi in gioco anche a chi aveva la responsabilità della progettazione. La Scuola non poteva essere concepita come un progetto definito una volta per tutte. Doveva restare aperta all'ascolto, capace di apprendere dall'esperienza e disponibile a rivedere continuamente i propri strumenti.

Per questa ragione, il lavoro dello Staff si è sviluppato come un esercizio permanente di ricerca e di confronto. Tutto il gruppo composto da Silvia Brena, Massimiliano Colombi e Marco Zanchi, insieme a Federica Isola, Elisa Lucchese, Sonia Martino, e Felice Zuardi, ha condiviso con la direzione della Scuola la responsabilità di costruire e accompagnare il percorso, mettendo in dialogo competenze, sensibilità ed esperienze differenti.

Più che un'équipe di formatrici e formatori, si è progressivamente costituita una comunità di lavoro. Le decisioni più significative sono nate dal confronto, dalla disponibilità a rimettere in discussione le ipotesi iniziali e dalla convinzione che anche la progettazione dovesse

rimanere un processo aperto. In questo senso, il metodo proposto alle/ai partecipanti è stato praticato, prima ancora che insegnato.

Con il passare dei mesi è diventato sempre più evidente che il risultato più importante della Scuola non coincideva con il programma svolto, né con il numero degli incontri o delle/dei relatrici/relatori coinvolte/i. Il valore dell'esperienza stava nella nascita di una comunità capace di apprendere insieme, di produrre pensiero e di trasformare il confronto in responsabilità condivisa.

È forse questa la scommessa che la Scuola ha accettato: dimostrare che la formazione non cambia un'organizzazione soltanto perché trasmette competenze, ma perché crea le condizioni affinché persone diverse imparino a pensare, progettare e costruire il futuro insieme.

## **L'eredità della prima edizione della Scuola**

Ogni esperienza formativa lascia un'eredità. Non sempre coincide con ciò che era stato programmato e raramente è misurabile attraverso il numero delle lezioni, delle relatrici/relatori o dei materiali prodotti. I risultati più profondi prendono forma nel tempo e si riconoscono soprattutto nel modo in cui le persone cambiano il proprio sguardo sulla realtà e il proprio modo di abitare l'organizzazione.

La prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl consegna alla Federazione alcuni lasciti da preservare e da osservare nel loro sviluppo oltre il biennio appena concluso. Il primo lascito riguarda l'apertura a una cultura della formazione profondamente diversa da quella che, per lungo tempo, ha caratterizzato molti percorsi di aggiornamento professionale e di sviluppo delle competenze. La Scuola non è stata concepita come un luogo nel quale trasmettere conoscenze già consolidate, ma come uno spazio nel quale costruire pensiero. L'obiettivo non era fornire risposte definitive, bensì sviluppare la capacità di formulare domande migliori, leggere la complessità e collegare saperi differenti.

In questa prospettiva il riferimento a Edgar Morin ha accompagnato costantemente il percorso. L'idea della *testa ben fatta* ha rappresentato molto più di una citazione culturale: è diventata un criterio di progettazione. Ogni modulo ha cercato di mettere in dialogo discipline diverse, mostrando come le trasformazioni del lavoro, della finanza, della tecnologia, del diritto e della società possano essere comprese solo attraverso uno sguardo capace di riconoscere le relazioni che le attraversano.

Un secondo lascito riguarda il metodo. Fin dall'inizio la Scuola ha scelto di costruire la formazione con le persone e non semplicemente per le persone. Le esperienze professionali delle partecipanti e dei partecipanti sono diventate parte integrante del percorso; il confronto tra teoria e pratica ha accompagnato ogni modulo; il lavoro di gruppo, la riflessione personale, la ricerca e la progettazione condivisa hanno progressivamente sostituito una concezione prevalentemente trasmissiva dell'apprendimento.

Nel corso del secondo anno questa impostazione ha trovato la sua espressione più matura nella scelta della coprogettazione. Le partecipanti e i partecipanti hanno assunto un ruolo attivo nella costruzione dei moduli, sperimentando direttamente la progettazione, la conduzione delle attività, il dialogo con gli esperti e la restituzione degli apprendimenti. In questo modo il metodo è diventato esso stesso contenuto formativo.

Il terzo lascito riguarda la comunità. Nel corso del biennio il gruppo ha progressivamente superato la condizione iniziale di classe d'aula per diventare una comunità di apprendimento. Le differenze di età, di esperienze professionali, di territori e di responsabilità organizzative non sono state percepite come ostacoli, ma come risorse. La pluralità degli sguardi ha reso più ricco il confronto e ha favorito la costruzione di un linguaggio comune, capace di tenere insieme identità differenti.

La fiducia è stata il filo che ha reso possibile questo passaggio. Non una fiducia ingenua o spontanea, ma una fiducia costruita attraverso il confronto, l'ascolto reciproco, il riconoscimento delle competenze di ciascuna/o e la disponibilità a condividere dubbi, intuizioni e responsabilità. È questa la ragione per cui abbiamo scelto di intitolare questa introduzione il giardino della fiducia: come ogni giardino anche la fiducia richiede lavoro, metodo, tempo e cura continui, nella semina, nella fioritura e nella raccolta. Non nasce per caso. Si coltiva con costanza e attenzione, mettendoci il cuore.

Infine, l'eredità più importante riguarda il senso profondo che anima l'organizzazione. La Scuola è nata grazie all'investimento di tutta la Federazione in cui è maturata la consapevolezza che si cresce non soltanto attraverso la qualità della propria azione sindacale, ma anche attraverso la capacità di produrre conoscenza, alimentare ricerca e investire sulla formazione delle persone. In questa prospettiva la Scuola non rappresenta un progetto concluso, ma un processo continuo. Più che un'esperienza da ripetere, costituisce un patrimonio da far evolvere.

Le pagine che seguono raccontano il cammino della prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl, ricostruendo incontri, esperienze, relazioni e riflessioni che hanno segnato il biennio.

Ma il loro obiettivo è più ampio. Vorrebbero custodire la memoria di un'esperienza che ha cercato di coniugare formazione, ricerca e responsabilità organizzativa, nella convinzione che il futuro di una comunità dipenda anche dalla qualità delle domande che sa porsi e dal coraggio con cui sceglie di affrontarle.

E, soprattutto, queste pagine vogliono tramettere la fiducia, la passione e il senso di responsabilità condivisa che, nella consapevolezza del mandato ricevuto, hanno accompagnato questi due anni.

# CAPITOLO 1

## UN PATRIMONIO CONDIVISO: PERSONE, COMPETENZE E RELAZIONI

First Cisl – Federazione Italiana Reti dei Servizi del Terziario – rappresenta le lavoratrici e i lavoratori delle banche, delle assicurazioni, della finanza, della riscossione e delle authority. Si tratta di settori nei quali le grandi transizioni contemporanee si manifestano con particolare intensità: la digitalizzazione dei servizi, l'intelligenza artificiale, le trasformazioni del credito, la sostenibilità, i nuovi modelli organizzativi, il welfare, la regolazione dei mercati e l'evoluzione delle professionalità.

In un contesto di questo tipo il sindacato non può limitarsi ad accompagnare il cambiamento quando esso è già avvenuto. È chiamato a comprenderlo mentre prende forma, a leggerne le implicazioni, a produrre conoscenza e a costruire proposte capaci di orientarlo.

Questa prima grande consapevolezza, condivisa con la Federazione, ha orientato il biennio sin dalle prime tappe.

Al termine del primo biennio della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl, la domanda più importante non riguarda ciò che la Scuola ha insegnato, ma ciò che la Scuola ha permesso di osservare, elaborare e quindi di apprendere.

Per due anni abbiamo accompagnato un gruppo di dirigenti sindacali provenienti da territori, aziende, età, esperienze professionali e responsabilità differenti. Abbiamo osservato il loro modo di apprendere, di collaborare, di affrontare il cambiamento, di costruire relazioni, di gestire conflitti e di assumere responsabilità. Più che un semplice percorso formativo, la Scuola è diventata un laboratorio nel quale è stato possibile osservare, in scala ridotta ma significativa, alcune dinamiche che interrogano oggi l'intera Federazione.

L'esperienza maturata non consente naturalmente di formulare conclusioni definitive. Tuttavia offre alcuni elementi di riflessione utili per l'investimento sulla formazione della classe dirigente First Cisl.

### La partecipazione genera responsabilità

Il primo apprendimento riguarda il rapporto tra partecipazione e corresponsabilità. Durante il primo anno le partecipanti e i partecipanti sono stati protagonisti di un percorso formativo progettato da altri. Nel secondo anno è stato invece chiesto loro di progettare moduli, individuare relatori, costruire contenuti, moderare sessioni, documentare il lavoro e contribuire direttamente allo sviluppo della Scuola.

L'osservazione è stata significativa: quando le persone vengono considerate protagoniste e non semplici fruitrici della formazione, cresce il livello di coinvolgimento, aumenta la qualità del lavoro e si rafforza il senso di appartenenza all'organizzazione.

La corresponsabilità non si è rivelata un obiettivo teorico, ma una concreta modalità di apprendimento.

### **L'ascolto è il primo atto della rappresentanza**

Una seconda evidenza riguarda il valore dell'ascolto. Le interviste alle lavoratrici e ai lavoratori, le visite ai territori, gli incontri con realtà sociali e produttive hanno progressivamente modificato il punto di osservazione del gruppo. Prima di rappresentare occorre comprendere; prima di costruire risposte occorre saper ascoltare le domande.

La Scuola ha mostrato come l'ascolto non costituisca una semplice tecnica di rilevazione, ma una vera postura culturale. Una rappresentanza capace di futuro nasce dalla disponibilità a lasciarsi interrogare dalla realtà, evitando autoreferenzialità e risposte precostituite.

### **La conoscenza diventa patrimonio quando è condivisa**

Un ulteriore apprendimento riguarda il modo in cui si costruiscono competenze. Economia, diritto, geopolitica, welfare, sostenibilità, innovazione tecnologica ed economia civile non sono stati affrontati come discipline separate, ma come linguaggi complementari attraverso cui leggere la realtà.

L'esperienza ha mostrato che la competenza non consiste nell'accumulare conoscenze specialistiche, ma nella capacità di costruire connessioni tra saperi differenti e di trasformare la conoscenza individuale in patrimonio comune dell'organizzazione.

Per una Federazione come First Cisl, chiamata ogni giorno a confrontarsi con fenomeni complessi, questo rappresenta un passaggio decisivo. Le trasformazioni dei diversi settori non possono essere comprese attraverso un solo punto di vista. Richiedono uno sguardo interdisciplinare e una comunità professionale capace di apprendere insieme.

### **La fiducia è un'infrastruttura organizzativa**

Il biennio ha inoltre mostrato che la fiducia non nasce spontaneamente dal lavorare insieme. Essa si costruisce quando le persone hanno il tempo di conoscersi, quando possono confrontarsi senza il timore del giudizio, quando sperimentano responsabilità condivise e vedono riconosciuto il valore del proprio contributo.

Il lavoro in piccoli gruppi, il bilancio delle competenze, le restituzioni reciproche, la documentazione condivisa e i momenti di riflessione personale hanno progressivamente costruito una comunità di apprendimento nella quale la fiducia è diventata una risorsa organizzativa e non soltanto relazionale. Questo rappresenta un significativo patrimonio della Scuola.

## **Le organizzazioni apprendono quando riflettono sulla propria esperienza**

Un'altra osservazione riguarda il valore della documentazione e della riflessività. Durante tutto il percorso la Scuola ha prodotto sintesi, verbali, report, materiali didattici, documenti di valutazione e occasioni sistematiche di rilettura dell'esperienza.

Documentare non ha significato semplicemente conservare memoria di quanto accaduto. Per la Scuola ha significato produrre conoscenza condivisa facendo esperienza della forza creativa dell'intelligenza sociale. La costruzione di questa base solida ha consentito di rileggere l'esperienza, di co-produrre senso e di trasformare l'esperienza in conoscenza organizzativa.

Molte organizzazioni vivono esperienze importanti senza riuscire a farne patrimonio comune. Il biennio suggerisce invece che l'apprendimento organizzativo nasce quando ciò che viene vissuto è anche osservato, interpretato, discusso e restituito.

## **Una leadership che genera protagonismo**

Tra le riflessioni che hanno accompagnato il percorso ha trovato spazio anche il confronto con l'olocrazia, proposta da Stefano Zamagni non come modello organizzativo da applicare, ma come provocazione culturale. L'interesse non riguardava l'adozione di uno specifico sistema di governo delle organizzazioni, bensì la possibilità di ripensare il rapporto tra leadership, autonomia e partecipazione.

Le pratiche sperimentate durante il secondo anno — la co-progettazione, la conduzione condivisa, la distribuzione delle responsabilità e il lavoro cooperativo — hanno mostrato come la qualità di un'organizzazione cresca quando aumenta la capacità di valorizzare le competenze delle persone e di renderle protagoniste.

La leadership si conferma così non come esercizio del controllo, ma come capacità di generare responsabilità, fiducia e partecipazione.

## **First Cisl come soggetto di trasformazione sociale**

L'apprendimento forse più importante maturato durante il biennio riguarda il modo stesso di intendere il ruolo del sindacato.

L'osservazione del percorso ha progressivamente mostrato che la rappresentanza non può più essere interpretata esclusivamente come capacità di negoziare, tutelare diritti o gestire relazioni industriali. Queste funzioni rimangono essenziali, ma non esauriscono la responsabilità di un'organizzazione sindacale chiamata a confrontarsi con trasformazioni profonde e simultanee.

Le transizioni tecnologiche, demografiche, ambientali, geopolitiche e culturali stanno modificando contemporaneamente il lavoro, le organizzazioni, i territori e la vita delle persone. Di fronte a cambiamenti di questa portata, il sindacato è chiamato ad assumere una responsabilità ulteriore: contribuire a comprenderli, interpretarli e orientarne gli esiti.

È in questa prospettiva che, nel corso del biennio, si è progressivamente svelata una idea di First Cisl immersa nella contemporaneità, già patrimonio della Segreteria nazionale. Non soltanto una Federazione che rappresenta le lavoratrici e i lavoratori, ma una comunità organizzata capace di produrre conoscenza, costruire cultura organizzativa, promuovere partecipazione e generare innovazione sociale.

L'ascolto sistematico delle lavoratrici e dei lavoratori, il dialogo con il mondo della ricerca, il confronto con imprese, cooperative, istituzioni e territori, l'attenzione ai fenomeni economici e demografici, la riflessione sull'intelligenza artificiale, sulla sostenibilità, sul welfare e sull'economia civile hanno progressivamente ampliato il perimetro della rappresentanza. Il sindacato è apparso così non soltanto come soggetto che reagisce ai cambiamenti, ma come soggetto che contribuisce a costruirli.

Questo comporta una trasformazione profonda anche delle competenze richieste alla classe dirigente. Non basta conoscere i contratti, le norme o i meccanismi della negoziazione. Occorre saper leggere i dati, interpretare gli scenari, comprendere i processi organizzativi, dialogare con mondi differenti, costruire reti, favorire la partecipazione e accompagnare l'innovazione mantenendo sempre al centro la persona.

In altre parole, il biennio suggerisce che la qualità della rappresentanza dipenderà sempre più dalla capacità della Federazione di essere un autentico soggetto di trasformazione sociale: un'organizzazione che non si limita a difendere interessi legittimi, ma contribuisce alla costruzione del bene comune, promuovendo uno sviluppo più giusto, più partecipato e più umano.

Questa rappresenta, probabilmente, l'eredità più importante lasciata dalla prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl. Non semplicemente aver formato dirigenti più preparati, ma aver sperimentato la possibilità di una Federazione che apprende, ricerca, documenta, riflette e interpreta il proprio tempo per contribuire, insieme agli altri attori sociali e istituzionali, alla trasformazione della società.

La formazione diventa così molto più di un investimento sulle competenze. Diventa uno degli strumenti attraverso cui First Cisl custodisce la propria identità e, nello stesso tempo, rinnova la propria missione. Perché un sindacato che apprende è anche un sindacato capace di interpretare il cambiamento e di trasformarlo, insieme alle persone che rappresenta, in una possibilità di futuro.

## **CAPITOLO 2**

# **ANCORAGGI SCIENTIFICI E SPUNTI DI ORIGINALITÀ**

### **Uno sguardo trasversale**

Quando ci si imbatte in una “Scuola”, ogni interlocutrice/interlocutore torna immediatamente a misurarsi con le proprie rappresentazioni dell’esperienza scolastica e, a seconda delle diverse traiettorie, emergono immaginari differenti. In apertura, vogliamo condividere una postura specifica che ha orientato progettazione, realizzazione e valutazione dei processi formativi. Ci siamo avvalsi di alcune boe, in quanto la boa ha due caratteristiche decisive: orienta senza imporre la rotta e, in molti casi, è un’installazione temporanea che può essere spostata o rimossa. In questo quadro la “bussola”, ossia il documento fondativo della Scuola, può esprimere al meglio le sue potenzialità.

La prima boa viene offerta da Edgar Morin, uno dei più importanti pensatori dell’Europa contemporanea, che propone la contrapposizione “testa ben fatta” vs “testa ben piena” per descrivere due modi diversi di intendere l’educazione e il sapere. L’espressione viene dal suo libro *La testa ben fatta. Riforma dell’insegnamento e riforma del pensiero* (1999), dove la “testa ben piena” è la mente “riempita” di nozioni, dati e informazioni, accumulati in modo frammentato; privilegia la quantità di conoscenze, spesso scollegate tra loro, e rischia di produrre una cultura puramente enciclopedica, poco capace di affrontare problemi complessi. Al contrario, la “testa ben fatta” è una mente che sa organizzare e collegare i saperi, metterli in relazione, vedere le interconnessioni; sviluppa spirito critico e capacità di analisi e sintesi, affrontando l’incertezza. Per Morin l’obiettivo della scuola e dell’università non è “riempire”, ma formare teste che sappiano pensare, cioè comprendere la complessità. Propone quindi una “riforma del pensiero” che metta al centro il pensiero complesso, capace di integrare discipline e punti di vista diversi.

Una seconda boa è ispirata dal pensiero di Gregory Bateson (1904–1980), antropologo e teorico dei sistemi, che nella sua opera critica l’abitudine occidentale a ragionare in termini di coppie rigide di opposti come vero/falso, mente/corpo, natura/cultura, individuo/società. L’invito è a operare una transizione dalla logica “aut/aut” a un pensiero relazionale, che osservi le connessioni. Emerge così un’“ecologia della mente” che pone attenzione a circolarità, feedback e contesto, invece che a cause lineari e opposizioni nette. In sintesi, si tratta di resistere ai tentativi di ridurre la complessità della realtà a schemi dualistici, spingendo verso un pensiero ecologico, sistemico e dialogico.

La terza boa nasce dal dialogo con il lavoro sulla generatività di Mauro Magatti e Chiara Giaccardi, soprattutto nella proposta di investire per alimentare organizzazioni generative. Queste non si limitano a generare profitto o a “funzionare”, ma attivano nuove energie

sociali: saperi condivisi, capitale relazionale, innovazioni che migliorano la vita collettiva. Sono organizzazioni aperte e relazionali: coltivano fiducia, corresponsabilità, partecipazione; non chiudono i confini ma si pongono come nodi di una rete più ampia. Creano valore di lungo periodo, non solo economico ma anche culturale, sociale e ambientale. Per Magatti e Giaccardi, un'organizzazione è davvero sostenibile quando diventa motore di generatività: quando il suo operare mette in circolo vita, relazioni e futuro, andando oltre la mera efficienza o il solo profitto.

Consapevoli che molti altri sguardi continuano a orientare le scelte formative, le tre boe condivise rappresentano gli ancoraggi culturali che hanno sostenuto il percorso nelle sue diverse tappe. In questa prospettiva, la proposta di Massimiliano Valerii è stata particolarmente illuminante. Nella cultura greca antica, *σχολή* (*scolè*) non indicava il “compito scolastico”, ma il tempo libero dedicato alla riflessione, allo studio e alla formazione dell'anima. Già Aristotele (*Politica* VIII, 3, 1337b) affermava che «la scolè sembra essere il fine ultimo di tutte le attività umane», spiegando come tutte le occupazioni pratiche (lavoro, guerra, economia) siano mezzi per arrivare a quel tempo libero che consente l'esercizio più alto: la contemplazione, la filosofia, la cultura. In questo senso il setting formativo diventa lo spazio-tempo in cui, sospesa l'attività di produzione, si sperimenta la libertà dall'urgenza del lavoro per coltivare pensiero, sapere e vita della polis.

Da tutto ciò emerge con forza il valore della Scuola Sindacale nazionale di First Cisl che richiama ciascun attore e ciascuna attrice a una responsabilità “aumentata”. In questa direzione abbiamo provato a ripercorrere il primo biennio di lavoro insieme, a puntellare i vari passaggi in termini di contenuti e di presenze delle figure esperte, a offrire qualche spunto per riattivare la memoria e produrre insieme un riattraversamento dei materiali e degli appunti personali.

## Le metodologie e lo stile di lavoro: dalle ipotesi iniziali allo sviluppo lungo il percorso

Il percorso della Scuola sindacale è stato progettato avendo come riferimenti importanti, da un lato, quelli di “scuola”, appunto, nella sua dimensione di valore, di significato e di accompagnamento nella vita delle persone; dall'altro, di una formazione per adulte/i poco “scolastica”, nella sua accezione negativa richiamante elementi come le asimmetrie docente-allievo, la valutazione, le dimensioni esecutive, ecc. Il modello prettamente scolastico ha una sua funzionalità in età evolutiva, pur se, lo vediamo ogni giorno, necessita di continue revisioni per essere coerente con i cambiamenti sociali.

La consapevolezza che costruire un percorso di apprendimento con persone adulte<sup>1</sup> (per la maggiore strutturazione identitaria e di ruolo, per la propensione selettiva, per la volontà di

---

<sup>1</sup> Sul tema dei percorsi di formazione e di apprendimento con adulti i nostri riferimenti si connettono soprattutto all'approccio psicosociologico (Franca Olivetti Manoukian, Cesare Kaneklin, Eugene Enriquez, Achille Orsenigo, ecc)

sentirsi responsabili rispetto a ciò che si impara, per la resistenza rispetto ad approcci e oggetti che possono essere vissuti, anche inconsciamente, come minacciosi rispetto alle proprie routine identitarie consolidate) è qualcosa che chiede attenzioni specifiche, ha condotto a costruire le sessioni formative avendo invece in mente – richiamando quanto indicato nella Bussola – precisi aspetti:

- l'attenzione a promuovere connessioni e ricomposizioni tra le dimensioni individuali e le dimensioni collettive per evitare scissioni dal punto di vista degli apprendimenti;
- la valorizzazione e la elaborazione delle esperienze professionali dei partecipanti;
- la promozione di una postura di attivazione;
- lo scambio continuo tra le teorie e le pratiche professionali.

Ci si è mossi in una logica di gradualità temporale e osservando, rispettando le caratteristiche soggettive, ma pur sollecitando attivazioni, presa di parola in chi si era collocato in una posizione più “laterale”, sia contenendo, per promuovere spazio per altri, chi invece era già spesso abituato a prendere parola, a esprimere le proprie posizioni.

È stato anche importante assumere e lavorare, come detto, sulle resistenze<sup>2</sup>, che nella formazione con adulte/i sono sempre significative per le strutturazioni identitarie personali e professionali. Resistenze, per esempio, ad allargare il proprio campo di conoscenze e competenze oltre le dimensioni tecnico-specialistiche, a interrogare la propria postura nei confronti dei contesti di lavoro e organizzativi sindacali, a porsi in un approccio di ascolto aperto e non per forza immediatamente “performativo” nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.

La connessione tra le sollecitazioni teorico-scientifiche e le pratiche professionali è stato un interrogativo costante che talvolta è diventato anche terreno di confronti informali, di domande personali (come posso assumere concretamente questi stimoli? Come posso ricomporre nel mio quotidiano pressante gli spunti che chiedono di avere una visione ampia e che va verso il futuro? ecc.) che hanno, correttamente, messo quasi in una posizione di dis-agio temporaneo. Un dis-agio che permette di decostruire certezze e integrare nuovi saperi, competenze, atteggiamenti in evoluzione. Da questo punto di vista la riflessione sulle proprie esperienze professionali è stata fondamentale, sia in un'ottica di valorizzazione delle evoluzioni positive sul ruolo sia di riconoscimento delle problematicità, degli interrogativi irrisolti. Apprendere dall'esperienza è molto faticoso perché espone a forti sollecitazioni emotive ma è un passaggio determinante per riuscire a integrare consapevolmente nuovi saperi<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Mezirow K., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina, Milano 2003. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A., *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, Franco Angeli, Milano 2008

<sup>3</sup> Reggio P., *L'esperienza che educa*, Unicopli, Milano 2003. Reggio P., *Apprendimento esperienziale. Fondamenti e didattiche*, EduCATT, Milano 2009

Dal punto di vista dei setting d'aula si è sempre cercato di alimentare coerenza con le ipotesi generali sottese. Questo significa che, a seconda degli obiettivi di lavoro, si sono sempre riorganizzati gli spazi in modo da alimentare il “faccia a faccia”, il confronto trasversale e le posizioni attive delle partecipanti e dei partecipanti:

“Lo spazio insegna. La disposizione dell'ambiente riflette il tipo di apprendimento che vogliamo promuovere.” (Peter Senge, *The Fifth Discipline*)

Si sono creati dei setting dialogici attraverso la circolarità. Questa scelta spaziale, apparentemente semplice, trasforma radicalmente l'esperienza formativa. Non esistono più un “davanti” e un “dietro”, un “alto” e un “basso”: il team di formazione, pur nella consapevolezza dei suoi saperi, abbandona il ruolo di autorità distante per diventare parte del cerchio, alla pari con le/i partecipanti. La circolarità non è solo estetica, ma una dichiarazione di intenti. Ogni sedia rappresenta un posto per una storia, un'esperienza, una voce che contribuisce alla costruzione collettiva del sapere. Questo setting favorisce il dialogo, il confronto e la partecipazione attiva.

“La disposizione circolare non è solo una scelta estetica, ma un atto politico: riconosce il valore della parola e dell'ascolto reciproco.” (Paulo Freire, *La pedagogia degli oppressi*)

“L'organizzazione dello spazio è il primo messaggio che un formatore invia ai partecipanti: racconta chi siamo e cosa vogliamo costruire insieme.” (Achille Orsenigo)

Lungo il percorso del primo anno è stato anche molto significativo progettare e usare con attenzione i dispositivi organizzativi di apprendimento, come la plenaria a sezioni riunite, le sezioni separate, i gruppi di lavoro sia in aula sia tra una sessione e l'altra. Dal punto di vista formativo ciò ha significato per le persone alimentare delle dimensioni di flessibilità, di capacità di lavoro in situazioni differenti e con persone diverse: spesso non si è trattato solo di “fare i gruppi” ma di posizionarsi in questi piccoli contesti come veri e propri “gruppi di lavoro”, promuovendo così una connessione a distanza con le dimensioni organizzative vissute nei propri territori, pur rispettando la specificità di trovarsi in un setting formativo e non politico-organizzativo.

Infine, ma non ultimo, è il tema della formazione “con le persone”: proprio per la rappresentazione della scuola e della formazione non come trasferimento verticale di conoscenze (anche se certamente sono state portate molte conoscenze ma non solo dagli esperti), ma come processo partecipativo e trasformativo, i partecipanti sono diventati gradualmente co-protagonisti di uno spazio di apprendimento e cambiamento condiviso. Questo si è tradotto con il coinvolgimento costante delle corsiste e dei corsisti nella co-progettazione dei moduli *step by step*, ovviamente non negli aspetti strutturali ma nella declinazione degli specifici fabbisogni formativi, nella sostenibilità dei tempi per i lavori tra una sessione e la successiva, ecc. Questa modalità di lavoro, in una logica di corresponsabilità, ha visto degli ulteriori sviluppi nel secondo anno.

## Un “oltre possibile” per il secondo anno

Tra le prospettive che hanno accompagnato il percorso della Scuola ha trovato spazio anche il confronto con il paradigma dell'olocrazia, richiamato dal professor Stefano Zamagni nell'ambito della riflessione sull'economia civile e sulle organizzazioni generative.

L'interesse per questo approccio non nasce dall'idea di proporre un modello organizzativo da trasferire meccanicamente all'interno di First Cisl. L'olocrazia rappresenta, piuttosto, una provocazione culturale che invita a interrogarsi sul rapporto tra leadership, autonomia, responsabilità e partecipazione.

Alla base di questa prospettiva vi è l'idea che le organizzazioni possano funzionare in modo più efficace quando la responsabilità non rimane concentrata esclusivamente ai vertici, ma viene progressivamente distribuita tra le persone, valorizzandone competenze, iniziativa e capacità decisionale. Ciò non significa eliminare il ruolo della guida o rinunciare al coordinamento; significa, piuttosto, immaginare forme di leadership capaci di generare corresponsabilità, fiducia e coinvolgimento.

Per un'organizzazione sindacale una riflessione di questo tipo assume un significato particolare. La rappresentanza vive, infatti, della capacità di coniugare una chiara assunzione di responsabilità con una partecipazione diffusa, evitando sia la delega passiva sia l'accentramento delle decisioni. Da questo punto di vista, l'olocrazia diventa un invito a interrogarsi continuamente su come rendere le organizzazioni più partecipative, più trasparenti e maggiormente capaci di valorizzare l'intelligenza collettiva.

Anche il metodo della Scuola si è mosso, almeno in parte, in questa direzione. La progressiva introduzione della co-progettazione, il lavoro in piccoli gruppi, la conduzione condivisa dei moduli e la responsabilità affidata alle partecipanti e ai partecipanti nella preparazione delle attività e nella documentazione del percorso hanno rappresentato una concreta sperimentazione di responsabilità distribuita. Non si è trattato di applicare un modello organizzativo precostituito, ma di sperimentare pratiche coerenti con una concezione della formazione come processo partecipativo e trasformativo.

In questa prospettiva, l'olocrazia ha rappresentato soprattutto uno stimolo a ripensare il rapporto tra organizzazione e persone, ricordando che la qualità di un'istituzione dipende anche dalla sua capacità di costruire fiducia, attivare competenze, promuovere corresponsabilità e rendere ciascuno protagonista della costruzione del bene comune.

## Capitolo 3

### UN PERCORSO LUNGO UN BIENNIO

Raccontare il biennio della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl non significa ricostruire soltanto una successione di incontri, lezioni e attività. Significa ripercorrere un'esperienza che, passo dopo passo, ha visto crescere insieme persone, relazioni e organizzazione.

Le pagine che seguono accompagnano la lettrice/il lettore attraverso le principali tappe della prima edizione della Scuola, rispettando l'ordine cronologico con cui il percorso si è sviluppato. Per ciascun appuntamento vengono richiamati i temi affrontati, le metodologie sperimentate, i contributi delle relatrici e dei relatori e le esperienze che hanno progressivamente dato forma a una comunità di apprendimento.

Le due annualità hanno seguito movimenti diversi, ma profondamente connessi. Il primo anno è stato dedicato alla costruzione di uno sguardo comune sul presente: comprendere le trasformazioni del lavoro e della società, ascoltare le persone, leggere i territori, sviluppare competenze e costruire un linguaggio condiviso. Il secondo anno ha trasformato questo patrimonio in corresponsabilità, chiedendo alle partecipanti e ai partecipanti di contribuire direttamente alla progettazione, alla conduzione e alla restituzione del percorso formativo.

Più che un semplice diario delle attività, questo capitolo racconta dunque l'evoluzione di un progetto che, incontro dopo incontro, ha consolidato relazioni di fiducia, sperimentato modalità innovative di apprendimento e alimentato una cultura organizzativa condivisa.

È nel passaggio dalla formazione ricevuta alla formazione costruita insieme che emerge il significato più profondo del biennio. La Scuola è diventata non soltanto un luogo nel quale acquisire conoscenze, ma un laboratorio di crescita personale, professionale e organizzativa, capace di trasformare un gruppo di partecipanti in una comunità chiamata a pensare, assumere responsabilità e preparare insieme il futuro della Federazione.

#### **Imparare a costruire uno sguardo comune**

La prima annualità della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl è stata dedicata alla costruzione di uno sguardo comune sul presente. Prima ancora di approfondire contenuti specialistici, il percorso ha invitato le partecipanti e i partecipanti a interrogarsi sul significato del lavoro, ad ascoltare le trasformazioni economiche e sociali, a leggere i territori e a riflettere sul ruolo della rappresentanza in un tempo caratterizzato da cambiamenti profondi. Fin dall'inizio, la Scuola ha scelto di non identificarsi con un semplice percorso di aggiornamento professionale. L'obiettivo non era trasmettere un insieme di conoscenze, ma accompagnare la crescita di una comunità capace di osservare la realtà con maggiore profondità, mettendo continuamente in dialogo economia, diritto, organizzazione, comunicazione, società ed economia civile.

Per questa ragione, il primo anno è stato concepito come un itinerario di ricerca. Lezioni, testimonianze, laboratori, visite, interviste e lavori di gruppo hanno progressivamente trasformato l'aula in uno spazio di confronto, nel quale ogni esperienza personale diventava occasione di apprendimento collettivo. La conoscenza è stata costantemente messa alla prova attraverso l'ascolto delle lavoratrici e dei lavoratori, il dialogo con studiosi e testimoni privilegiati, l'osservazione diretta dei territori e il confronto tra prospettive differenti.

Il metodo ha avuto un ruolo decisivo. Fin dalle prime giornate, le partecipanti e i partecipanti sono stati chiamati non soltanto ad apprendere, ma anche a osservare, discutere, ricercare, produrre sintesi, lavorare in gruppo e riflettere criticamente sulla propria esperienza. È in questo modo che la Scuola ha iniziato a costruire quel capitale di fiducia, corresponsabilità e partecipazione che sarebbe diventato uno dei tratti distintivi dell'intero biennio.

Rileggendo oggi il percorso compiuto, è possibile riconoscere un filo rosso che attraversa tutti i moduli della prima annualità. Ogni incontro ha aggiunto un tassello alla costruzione di una cultura condivisa: dalla formazione del gruppo alla definizione di una visione comune; dall'ascolto delle lavoratrici e dei lavoratori alla scoperta dei territori; dallo sviluppo delle competenze personali alla costruzione di un linguaggio condiviso nei campi dell'economia e del diritto; fino all'incontro con la prospettiva dell'economia civile, che ha ricomposto in una visione unitaria i temi affrontati durante l'anno.

Più che offrire risposte definitive, la prima annualità ha insegnato al gruppo a formulare domande migliori. Ha educato all'ascolto, alla ricerca e alla lettura della complessità; ha costruito un metodo di lavoro, un linguaggio comune e una comunità di apprendimento capace di crescere attraverso il confronto. È proprio questo patrimonio che renderà possibile, nel secondo anno, il passaggio dalla partecipazione alla corresponsabilità e dalla formazione ricevuta alla formazione costruita insieme.

## **PRIMA ANNUALITÀ (2024–2025)**

### **I. 16 settembre 2024 – Firenze, Centro Studi Cisl**

#### **CUSTODIRE IL FUOCO**

La giornata del 16 settembre 2024 ha segnato l'avvio ufficiale della prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl.

L'incontro è stato concepito come un momento di apertura istituzionale e di condivisione del significato della Scuola. È stata l'occasione per presentare lo Staff formativo – Massimiliano Colombi, coordinatore, Silvia Brena, Tiziana Cercone (IAL Nazionale), Federica Isola (IAL Lombardia), Sonia Martino, Marco Zanchi e Felice Zuardi – e per illustrare le linee programmatiche di un progetto destinato a diventare parte integrante della strategia formativa della Federazione.

La giornata ha visto la partecipazione di Giuseppe Acocella, rettore dell'Università Giustino Fortunato; Marco Lai, direttore del Centro Studi Cisl; Riccardo Colombani, Segretario generale di First Cisl; e Massimiliano Valerii, direttore generale del Censis.

Il significato più profondo dell'iniziativa è stato affidato alla prolusione introduttiva di Sabrina Brezzo, *Custodire il fuoco. La formazione Cisl tra identità, organizzazione e costruzione del futuro*. L'intervento ha richiamato il valore della formazione come luogo nel quale un'organizzazione custodisce la propria identità, rinnova la propria cultura e prepara il futuro. La riflessione è proseguita attraverso il dialogo tra Riccardo Colombani e Massimiliano Valerii, arricchito dal contributo di Massimiliano Valerii, la cui presenza avrebbe accompagnato numerosi momenti della prima annualità, diventando uno dei principali riferimenti culturali dell'intero percorso.

L'incontro inaugurale ha così definito l'identità della Scuola prima ancora del suo programma, condividendo con il gruppo una visione comune della formazione, dell'organizzazione e della responsabilità sindacale.

## **II. 7–8 e 14–16 ottobre 2024 – Riccione, Hotel Mediterraneo**

### **LEGGERE IL PRESENTE E ASCOLTARE LE PROSSIMITÀ**

La prima sessione formativa ha introdotto il gruppo alla lettura del cambiamento d'epoca in corso, proponendo il confronto con due osservatori privilegiati della società contemporanea. La riflessione si è aperta con l'intervento di Nando Pagnoncelli, presidente di Ipsos Italia, che ha guidato il gruppo nell'analisi del clima sociale del Paese, degli orientamenti dell'opinione pubblica e del ruolo che i corpi intermedi sono chiamati a svolgere in una società attraversata da profonde trasformazioni.

Successivamente, Massimiliano Valerii ha accompagnato le partecipanti e i partecipanti nella lettura dei cambiamenti economici e sociali che stanno ridefinendo il mondo del lavoro, interrogando il significato stesso della rappresentanza sindacale.

La seconda parte del modulo è stata dedicata alla costruzione di una mappa condivisa delle questioni emerse e all'individuazione delle principali piste di lavoro.

Il passaggio più significativo è arrivato nella terza giornata, quando il gruppo ha ricevuto una consegna destinata a caratterizzare l'intero percorso della Scuola: realizzare interviste semi-strutturate a lavoratrici e lavoratori delle proprie aziende, privilegiando interlocutori differenti per età, ruolo o appartenenza, con particolare attenzione al tema della rappresentanza.

Il materiale raccolto è stato successivamente analizzato nei sottogruppi durante le settimane precedenti all'incontro successivo e, quindi, condiviso in aula. Questo movimento verso l'esterno ha rappresentato uno degli elementi più innovativi del percorso, invitando le partecipanti e i partecipanti a uscire da ogni forma di autoreferenzialità e a interrogare la realtà a partire dalla propria esperienza professionale.

L'ascolto è diventato così non soltanto uno strumento di ricerca, ma anche un metodo di lavoro e una postura culturale destinati ad accompagnare l'intero biennio. Prima di rappresentare, la Scuola ha insegnato a comprendere.

### III 16–19 dicembre 2024 – Firenze, Centro Studi Cisl

#### INTERROGARE I TERRITORI E I CORPI INTERMEDI

La seconda sessione formativa ha rappresentato il naturale sviluppo del lavoro avviato nei mesi precedenti. Dopo aver imparato ad ascoltare le lavoratrici e i lavoratori attraverso le interviste realizzate tra ottobre e novembre, il gruppo è stato chiamato ad ampliare lo sguardo verso i territori, i corpi intermedi e le esperienze che, ogni giorno, costruiscono risposte ai bisogni delle comunità.

La prima giornata è stata dedicata alla restituzione del lavoro di ricerca. I gruppi hanno condiviso non soltanto i risultati delle interviste, ma anche lo spaesamento sperimentato nel rivolgere domande nuove a interlocutori abituali. Dal confronto sono emersi punti di vista inattesi sulla rappresentanza, sul lavoro e sulle aspettative nei confronti del sindacato. L'esperienza ha progressivamente definito una delle posture caratteristiche della Scuola: la formazione come ricerca, nella quale la conoscenza nasce dall'incontro tra esperienza, riflessione e confronto.

Su queste basi si è innestato il contributo di Dario Di Vico, editorialista del *Corriere della Sera*, che ha aiutato il gruppo a rileggere le evidenze emerse dalle interviste alla luce delle trasformazioni del lavoro, della rappresentanza e del ruolo dei corpi intermedi. Il confronto ha mostrato come i cambiamenti economici e sociali richiedano al sindacato una crescente capacità di interpretazione e di innovazione.

Nella giornata successiva, Massimiliano Valerii ha ripreso e approfondito alcuni dei temi affrontati nel primo modulo, accompagnando il gruppo verso un'esperienza di osservazione diretta del territorio. La riflessione teorica ha lasciato così spazio a una vera e propria *escursione sociale* presso la cooperativa Macramè, attiva nell'area di Campi Bisenzio e riconosciuta da numerosi interlocutori istituzionali e sociali come una delle esperienze più originali e generative del territorio.

L'incontro con Alessandro Guarducci, presidente della cooperativa, e la visita al centro diurno hanno permesso alle partecipanti e ai partecipanti di cogliere il significato profondo del rappresentare un territorio e i suoi abitanti nei loro bisogni più autentici. L'esperienza ha mostrato come la costruzione del bene comune richieda ascolto, prossimità e capacità di immaginare risposte innovative, costruite insieme ai soggetti e alle comunità locali, lontane da visioni precostituite e da soluzioni standardizzate.

La sessione si è conclusa con una nuova consegna di ricerca. Ogni partecipante è stato invitato a individuare nel proprio territorio un'esperienza significativa, vicina ma non ancora conosciuta in profondità, da visitare, analizzare e raccontare al gruppo nell'incontro

successivo. La ricerca sul campo è diventata così una pratica stabile della Scuola, rafforzando il legame tra apprendimento, esperienza e realtà.

Se il modulo precedente aveva insegnato ad ascoltare le persone, questo incontro ha ampliato l'orizzonte della rappresentanza, mostrando l'importanza di leggere i territori come ecosistemi di relazioni, bisogni e risorse. È maturata così una consapevolezza destinata ad accompagnare l'intero biennio: comprendere una comunità significa incontrarne i protagonisti, osservare le pratiche che generano valore sociale e lasciarsi interrogare dalle esperienze concrete.

Da questa esperienza prendono forma due direttrici che accompagneranno il resto del percorso: l'attenzione allo sviluppo delle competenze e la centralità della comunicazione, intese come strumenti essenziali per costruire relazioni, interpretare la complessità e rafforzare la qualità della rappresentanza.

#### **IV. 28–30 gennaio 2025 – Firenze, Centro Studi Cisl**

##### **LE COMPETENZE COME RISORSA PER LA RAPPRESENTANZA**

Con la terza sessione formativa, la Scuola ha progressivamente spostato l'attenzione dall'osservazione del contesto alla crescita delle persone. Dopo aver imparato a leggere il cambiamento e ad ascoltare i territori, il gruppo è stato invitato a interrogarsi sulle competenze necessarie per esercitare con maggiore consapevolezza il proprio ruolo sindacale.

Il modulo si è aperto con il lavoro guidato da Federica Isola di IAL Lombardia, dedicato al bilancio delle competenze. L'obiettivo non era classificare capacità o costruire graduatorie, ma offrire a ciascuna partecipante e a ciascun partecipante uno spazio di riflessione sul proprio percorso personale e professionale. Le competenze sono state considerate come un patrimonio dinamico, composto da conoscenze, esperienze, atteggiamenti e potenzialità da riconoscere, valorizzare e sviluppare nel tempo.

L'intera prima giornata è stata dedicata ad approfondire il significato di questo strumento e a sperimentarlo direttamente. Per chi lo desiderava, il percorso è poi proseguito nei mesi successivi attraverso colloqui individuali di orientamento, trasformando il bilancio delle competenze in un'occasione di accompagnamento alla crescita personale e non in un semplice esercizio valutativo. Molte partecipanti e molti partecipanti hanno scelto di avvalersi di questa opportunità, rafforzando il legame tra il percorso comune della Scuola e l'attenzione alla storia di ciascuno.

Accanto a questo lavoro, il gruppo ha ripreso il confronto sul rapporto tra sindacato e Terzo settore, approfondendo il valore delle reti territoriali e delle esperienze di innovazione sociale già incontrate nei mesi precedenti. Il dialogo ha confermato come l'ascolto, la collaborazione e la contaminazione reciproca rappresentino risorse fondamentali per affrontare la crescente complessità dei territori.

La seconda giornata ha segnato l'avvio del Laboratorio Comunicazione, affidato ad Alessandro Sorani, docente, divulgatore, coach e consulente. Il laboratorio è nato dalla consapevolezza che la qualità della rappresentanza dipende anche dalla qualità della comunicazione. Comunicare non significa soltanto trasmettere informazioni, ma costruire relazioni, rendere comprensibile la complessità, dare forma ai valori dell'organizzazione e rafforzare il legame con le lavoratrici, i lavoratori e i territori.

Le attività laboratoriali hanno accompagnato il gruppo in una riflessione sulle competenze comunicative e, più in generale, sulle *soft skills*, ponendo al centro l'identità del dirigente sindacale First Cisl: una figura chiamata a essere competente, consapevole, responsabile e generativa. Il laboratorio è poi proseguito nei mesi successivi con alcuni incontri online dedicati alle strategie di comunicazione della Federazione, consolidando un percorso destinato ad accompagnare l'intero biennio.

Con questo modulo, la crescita personale è diventata parte integrante della crescita dell'organizzazione. La Scuola ha mostrato che la competenza non coincide con il possesso di conoscenze specialistiche, ma nasce dall'integrazione tra sapere, esperienza, capacità relazionali e disponibilità ad apprendere continuamente. Allo stesso tempo, il lavoro sulla comunicazione ha evidenziato come rappresentare significhi anche saper costruire significati condivisi, alimentare relazioni di fiducia e dare forma a una comunità capace di leggere e interpretare il cambiamento.

#### **V. 5–7 e 12–14 marzo 2025 – Firenze, Centro Studi Cisl**

##### **COSTRUIRE UN LINGUAGGIO COMUNE - Per un glossario essenziale di economia**

Con la quarta sessione formativa, la Scuola è entrata nel cuore delle competenze economiche che caratterizzano l'azione sindacale di First Cisl. L'obiettivo non era proporre un approfondimento specialistico riservato agli esperti, ma costruire un linguaggio comune capace di mettere in dialogo le diverse esperienze professionali presenti nel gruppo.

Le partecipanti e i partecipanti provenivano infatti da realtà differenti – banche, assicurazioni, riscossione e autorità indipendenti – ciascuna caratterizzata da lessici, pratiche e punti di osservazione specifici. La sfida consisteva nel costruire un patrimonio condiviso di conoscenze che consentisse a tutti di comprendere i principali fenomeni economici e finanziari, evitando sia l'eccessiva semplificazione sia il ricorso a tecnicismi che avrebbero reso più difficile il confronto.

La prima giornata è stata dedicata alla costruzione delle premesse teoriche necessarie. Lucio Lamberti, docente di *Financial Markets Analysis* presso l'Università Telematica San Raffaele di Roma e componente esterno del Comitato tecnico-scientifico della Fondazione Fiba, e Daniele Tosti, suo collaboratore, hanno accompagnato il gruppo nella comprensione dei principali strumenti interpretativi dell'economia e dei mercati finanziari.

Nella seconda giornata, Paolo Grignaschi, responsabile del Dipartimento economico-sociale della Fondazione Fiba, ha presentato il lavoro di ricerca della Fondazione come

supporto all'azione sindacale, mostrando come la produzione di conoscenza possa diventare una risorsa concreta per una rappresentanza competente e consapevole. L'attenzione si è soffermata in particolare sugli strumenti di analisi messi a disposizione della Federazione e sul loro possibile utilizzo nell'attività sindacale.

Accanto a questo contributo, Elisa Andreotti e Corrado Giani, componenti del Comitato tecnico-scientifico della Fondazione Fiba, hanno guidato il gruppo nell'analisi delle relazioni trimestrali delle banche. L'obiettivo non era acquisire competenze esclusivamente tecniche, ma sviluppare una capacità di lettura critica dei dati economici, indispensabile per comprendere l'evoluzione del settore e sostenere una contrattazione sempre più informata. La terza giornata è stata dedicata alla rielaborazione del lavoro svolto. Attraverso il confronto tra i gruppi, sono stati condivisi i principali concetti emersi e si è iniziato a costruire un vero e proprio glossario essenziale di economia, destinato a diventare uno strumento comune per il gruppo. Nello stesso tempo, le partecipanti e i partecipanti hanno contribuito alla definizione del programma del modulo successivo, dedicato all'area giuridica, sperimentando una prima forma di coprogettazione del percorso formativo.

Anche questo modulo ha confermato una scelta metodologica che stava progressivamente caratterizzando la Scuola: la formazione non consiste soltanto nel trasmettere conoscenze, ma nel costruire categorie interpretative condivise. Il lavoro sul linguaggio ha mostrato come la competenza economica rappresenti una condizione essenziale per una rappresentanza autorevole e come la conoscenza acquisti valore quando diventa patrimonio comune dell'organizzazione. È su queste basi che il gruppo si è preparato ad affrontare il successivo approfondimento dedicato al diritto, completando progressivamente gli strumenti necessari per leggere la complessità del proprio tempo.

## **VI. 10 e 14 aprile 2025 – Incontri online**

### **LABORATORIO COMUNICAZIONE - Comunicare il valore distintivo di First Cisl**

Il Laboratorio Comunicazione è proseguito attraverso due incontri online condotti da Alessandro Sorani, in continuità con il lavoro avviato durante il modulo di aula di gennaio. Gli incontri sono stati dedicati alla strategia di comunicazione di First Cisl come valorizzazione della distintività della Federazione, e alla necessità attiva di esserne parte nel condividere con le associate e gli associati il valore delle strategie e delle azioni messe in campo dalle varie strutture della Federazione, così da acquisire maggiore autorevolezza, riconoscimento e consenso tra lavoratrici e lavoratori, mantenendo una attenzione alla prossimità e all'ascolto in coerenza con i valori che come Cisl esprimiamo.

## **VII. 12–14 maggio 2025 – Firenze, Centro Studi Cisl**

### **IL DIRITTO E LA CULTURA DELLA RAPPRESENTANZA**

La quinta sessione formativa ha approfondito il rapporto tra diritto, valori costituzionali e azione sindacale, proponendo una prospettiva che andava ben oltre il semplice

aggiornamento normativo. Il diritto è stato affrontato come uno dei linguaggi fondamentali della rappresentanza, indispensabile per comprendere le trasformazioni del lavoro e orientare l'azione della Federazione.

Il percorso si è aperto con il contributo di Domenico Iodice, responsabile del Dipartimento giuridico della Fondazione Fiba, che ha guidato il gruppo nella ricostruzione della bussola valoriale dell'azione sindacale, a partire dalla concezione della persona espressa dalla Costituzione italiana. La riflessione ha evidenziato come la rappresentanza trovi il proprio fondamento non soltanto nelle relazioni industriali, ma in una precisa idea di dignità del lavoro, partecipazione e democrazia.

Su queste basi si è sviluppato il lavoro con Marco Lai, direttore del Centro Studi Cisl ed esperto di diritto del lavoro e diritto sindacale. L'obiettivo non era offrire una trattazione sistematica dell'ordinamento giuridico, ma costruire una mappa condivisa dei principali riferimenti che orientano l'attività sindacale. Particolare attenzione è stata dedicata alle fonti del diritto e ai rapporti tra legge e contratto, tra contratto collettivo e contratto individuale, approfondendo il significato e le funzioni dei diversi livelli della contrattazione.

Il confronto è stato ulteriormente arricchito dall'intervento di Livia Ricciardi, responsabile del Dipartimento Lavoro della Cisl nazionale, che ha illustrato le principali novità introdotte dal Collegato Lavoro (legge n. 203/2024) e dalla Legge di Bilancio 2025 (legge n. 207/2024), evidenziandone gli effetti sulle tutele, sull'organizzazione del lavoro e sull'attività sindacale. L'incontro ha inoltre offerto l'occasione per approfondire la posizione della Cisl sui principali temi di attualità e sui quesiti referendari, rafforzando il collegamento tra riflessione giuridica e responsabilità dell'azione sindacale.

L'ultima giornata ha ricondotto il gruppo all'area economica. Elisa Andreotti, Corrado Giani e Massimo Dotta hanno guidato una nuova esercitazione dedicata alla lettura delle relazioni trimestrali delle banche, mettendo alla prova gli strumenti acquisiti nel modulo precedente e mostrando come competenze economiche e giuridiche costituiscano dimensioni strettamente complementari nell'esercizio della rappresentanza.

Il lavoro è proseguito anche oltre la sessione residenziale. Le esercitazioni online dedicate alla lettura dei bilanci hanno consentito di consolidare gli apprendimenti e di confrontarsi sui diversi elaborati prodotti. Accanto alla restituzione collettiva, il team formativo si è reso disponibile a offrire a ciascuna partecipante e a ciascun partecipante un riscontro personalizzato sul proprio lavoro, confermando l'attenzione della Scuola alla crescita individuale all'interno del percorso comune.

Anche questo modulo ha contribuito a consolidare una convinzione maturata progressivamente durante l'intero anno: il diritto non rappresenta soltanto un insieme di norme da conoscere, ma una cultura della rappresentanza. Comprendere il quadro giuridico significa comprendere i principi che orientano l'azione sindacale e la responsabilità di chi rappresenta il lavoro. Allo stesso tempo, il dialogo costante tra economia e diritto ha mostrato come la complessità delle trasformazioni contemporanee richieda competenze

integrate e uno sguardo interdisciplinare, preparando il gruppo all'ultimo passaggio della prima annualità, dedicato all'economia civile come sintesi delle prospettive affrontate lungo il percorso.

### **VIII. 16–17 giugno 2025 – Bologna, sede Cisl Emilia-Romagna**

*Si ringrazia la Federazione regionale Emilia-Romagna per l'ospitalità della sala e Anteas Emilia Romagna per il supporto logistico/organizzativo*

#### **L'ECONOMIA CIVILE ALLA PROVA DELLA CONTEMPORANEITÀ**

La sesta e ultima sessione della prima annualità è stata concepita come un momento di sintesi e di rilancio. Dopo aver attraversato i temi del cambiamento sociale, dell'ascolto, dei territori, delle competenze, dell'economia e del diritto, il gruppo è stato invitato a ricomporre questi diversi percorsi all'interno di una visione più ampia della persona, dell'organizzazione e del bene comune.

La prima giornata si è aperta con il ritorno di Nando Pagnoncelli, che ha aggiornato il quadro del clima sociale del Paese delineato nei mesi precedenti. Attraverso una lettura dell'evoluzione dell'opinione pubblica, del rapporto con le istituzioni, del sistema del credito, del mondo assicurativo, della partecipazione politica e delle aspettative verso il futuro, ha offerto al gruppo l'occasione di verificare come la realtà sociale richieda uno sguardo capace di rinnovarsi continuamente.

Successivamente, Massimiliano Valerii, presenza costante lungo tutto il primo anno della Scuola, ha proposto una riflessione sulle grandi trasformazioni demografiche, economiche e geopolitiche che attraversano il nostro tempo. Il suo intervento ha invitato ancora una volta le partecipanti e i partecipanti a mantenere insieme uno sguardo ravvicinato e uno sguardo d'insieme, collegando le sfide quotidiane della rappresentanza ai processi che stanno ridefinendo la società contemporanea. Questa capacità di tenere in dialogo la dimensione micro e quella macro è progressivamente diventata uno dei tratti distintivi del metodo della Scuola.

Entrambi gli interventi hanno preparato la prolusione della seconda giornata, affidata a Stefano Zamagni, docente presso il Dipartimento di Scienze Economiche e membro della Pontificia Accademia delle Scienze Sociali, dal titolo *Economia civile: una prospettiva desiderabile. Felicità, virtù e bene comune*. L'intervento di Zamagni ha rappresentato molto più di una lezione conclusiva. Attraverso la prospettiva dell'economia civile, ha proposto un cambiamento di sguardo, invitando il gruppo a rileggere l'intero percorso della Scuola a partire dalla centralità della persona, dalla reciprocità, dalla fiducia, dalla partecipazione e dalla costruzione del bene comune. Economia, organizzazione e rappresentanza sono state così ricondotte a una visione capace di superare ogni riduzione tecnicistica dell'agire sindacale, restituendo valore alle relazioni e alla responsabilità condivisa.

Ai lavori delle due giornate ha partecipato anche Stefano Mastrovincenzo, presidente di IAL Nazionale e partner della Scuola, il cui contributo ha ulteriormente rafforzato il dialogo tra

formazione, organizzazione e innovazione metodologica che aveva accompagnato l'intera annualità.

La sessione si è conclusa con uno sguardo rivolto al secondo anno della Scuola. Il gruppo è stato invitato a prepararsi a un percorso profondamente diverso, nel quale non sarebbe stato chiamato soltanto ad approfondire nuovi contenuti, ma ad assumere un ruolo sempre più attivo nella progettazione e nella costruzione della proposta formativa.

Con questa sessione si è conclusa la prima annualità della Scuola. Al termine del percorso, il gruppo non aveva soltanto ampliato le proprie competenze, ma aveva costruito un linguaggio comune, un metodo condiviso e una comunità di apprendimento fondata sulla fiducia reciproca. Era questo il patrimonio più significativo consegnato al secondo anno: non una semplice somma di conoscenze, ma una diversa maniera di osservare la realtà, interpretare la complessità e vivere la rappresentanza come esercizio di responsabilità verso le persone, l'organizzazione e il bene comune.

### **IX. 8 luglio e 15 luglio 2025 – Incontri online**

#### **LABORATORIO COMUNICAZIONE - Il Congresso Nazionale First Cisl e le pratiche comunicative della rappresentanza**

Durante i mesi estivi è inoltre proseguito, attraverso incontri online con Alessandro Sorani, il lavoro di approfondimento sulle strategie di comunicazione di First Cisl, a conferma di una formazione concepita come processo continuo, capace di accompagnare le persone anche oltre i momenti residenziali.

Gli incontri sono stati dedicati a una riflessione e un confronto sul Congresso Nazionale First Cisl, a cui tutte e tutti avevano partecipato, e su come veicolare concretamente, attraverso precise azioni comunicative, l'esperienza vissuta e il valore delle politiche della Federazione alle associate e agli associati. Si è affrontata la necessità di stabilire strumenti, contenuti, tempi, specifici riguardo alle/ai destinatarie/i identificate/i, verificando sempre l'efficacia delle azioni nell'ottica del miglioramento continuo, ed è stato condiviso un lavoro a distanza con 5 azioni specifiche da progettare e svolgere nel corso dell'estate e su cui confrontarsi rispetto agli impatti e ai feedback ricevuti.

## **SECONDA ANNUALITÀ (2025–2026) DALLA PARTECIPAZIONE ALLA CORRESPONSABILITÀ**

### **I. 6–8 e 13–15 ottobre 2025 – Firenze, Centro Studi Cisl**

#### **COSTRUIRE INSIEME LA SCUOLA**

L'avvio della seconda annualità ha segnato un passaggio decisivo nel percorso della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl. Se il primo anno era stato dedicato alla costruzione di uno sguardo comune sulla realtà, il secondo ha affidato alle partecipanti e ai partecipanti una

responsabilità nuova: contribuire direttamente alla progettazione e alla realizzazione del percorso formativo.

La prima giornata si è aperta con la condivisione della bozza del documento *La valutazione del primo anno di Scuola*, un testo *work in progress* che raccoglieva programmi, direttrici metodologiche, principali approfondimenti e riflessioni maturate durante la prima annualità. Attraverso un lavoro individuale e, successivamente, in piccoli gruppi, le partecipanti e i partecipanti hanno contribuito alla costruzione della versione definitiva del documento, integrandolo con gli apprendimenti, le acquisizioni comuni e le consapevolezze maturate nel corso dell'anno precedente. La memoria dell'esperienza è diventata così essa stessa parte del processo formativo.

Nella seconda giornata è stata presentata la sfida della coprogettazione, destinata a caratterizzare l'intera annualità. Il gruppo è stato suddiviso in équipes di lavoro, ciascuna accompagnata da uno o due componenti dello Staff, con il compito di progettare, preparare e condurre uno dei moduli successivi.

La responsabilità affidata ai gruppi riguardava l'intero processo formativo: definire una prima ipotesi di programma, individuare relatrici, relatori e testimoni, condividere e validare i contenuti, curare i contatti organizzativi, concordare metodologie e strumenti di lavoro, preparare e moderare le sessioni d'aula, fino alla produzione della documentazione conclusiva, destinata ai partecipanti e alla memoria della Scuola.

La nuova impostazione è stata immediatamente sperimentata attraverso la progettazione del modulo successivo, dedicato al tema della sostenibilità e della partecipazione. In plenaria sono stati condivisi bisogni formativi, priorità tematiche e linee metodologiche, definendo insieme gli stili di conduzione e le attenzioni che avrebbero accompagnato l'intera annualità.

Nel corso della sessione, Federica Isola ha rilanciato un secondo asse di lavoro destinato a svilupparsi lungo tutto il secondo anno: la possibilità, per chi lo desiderava, di approfondire il proprio bilancio di competenze attraverso un percorso personale accompagnato da colloqui individuali. L'obiettivo era consolidare la consapevolezza delle proprie risorse, riconoscere le aree di miglioramento e sostenere una crescita coerente con il ruolo sindacale.

La mattina dell'ultima giornata, il gruppo è tornato a confrontarsi con Alessandro Sorani, che ha guidato una riflessione sul ruolo della comunicazione nell'intero processo formativo. L'attenzione si è concentrata sulla necessità di presidiare la comunicazione interna ed esterna della Scuola, valorizzandone gli apprendimenti e favorendone la ricaduta nei territori, nella relazione con le segreterie e con le associate e gli associati.

Con questo modulo, la Scuola ha compiuto un passaggio decisivo. Le partecipanti e i partecipanti non erano più chiamati soltanto ad apprendere, ma a condividere la responsabilità della progettazione, della conduzione e della documentazione del percorso. La corresponsabilità è diventata così il principio organizzativo del secondo anno e il segno

più evidente della maturazione raggiunta dalla comunità di apprendimento costruita nel corso della prima annualità.

## **II. 23 ottobre 2025 – Roma, sede IAL nazionale**

### **VERIFICARE IL CAMMINO E RILANCIARE IL PROGETTO**

Il 23 ottobre 2025 si è svolto un incontro tra la Segreteria nazionale di First Cisl, la Direzione di IAL Nazionale e lo Staff della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl. Hanno partecipato Riccardo Colombani, Sabrina Brezzo, Vilma Marrone, Domenico Iodice, Claudio Stroppa (responsabile C.A.First), Stefano Mastrovincenzo, Tiziana Cercone, Massimiliano Colombi, Silvia Brena e Marco Zanchi.

L'incontro ha rappresentato un momento importante di verifica e riprogettazione. La riflessione ha riguardato i contenuti affrontati durante il primo anno, le scelte metodologiche, il funzionamento del percorso e gli apprendimenti maturati dalla comunità della Scuola.

I diversi contributi hanno permesso di rileggere l'esperienza con maggiore consapevolezza, mettendo in evidenza i punti di forza, gli aspetti da affinare e le possibilità aperte dalla nuova annualità. La valutazione non è stata intesa come un semplice bilancio del lavoro svolto, ma come un passaggio necessario per orientare le scelte future e rendere più coerente la progettazione del secondo anno.

Il confronto ha inoltre rafforzato la motivazione con cui proseguire il cammino e ha confermato la volontà condivisa di mantenere alta l'ambizione culturale e formativa posta alla base del progetto. La Scuola è stata così riconosciuta non come un'esperienza separata dalla vita della Federazione, ma come parte integrante del suo sviluppo organizzativo e della sua capacità di preparare il futuro.

Questo incontro ha consolidato l'alleanza tra First Cisl, IAL Nazionale e lo Staff formativo, confermando che la qualità del percorso dipende anche dalla capacità delle diverse responsabilità coinvolte di verificare insieme il lavoro svolto, apprendere dall'esperienza e rinnovare costantemente il progetto.

## **III. 9–11 dicembre 2025 – Firenze, Centro Studi Cisl**

### **SOSTENIBILITÀ E PARTECIPAZIONE - Tra impegno sindacale e trasformazioni sistemiche**

Il secondo modulo della nuova annualità ha rappresentato la prima piena sperimentazione della coprogettazione. La sessione è stata infatti preparata e condotta dal gruppo che aveva assunto la responsabilità del tema, accompagnato da Domenico Iodice, responsabile del Dipartimento giuridico della Fondazione Fiba e componente della Segreteria nazionale di First Cisl.

Ad aprire il percorso è stato proprio Domenico Iodice, con un inquadramento generale dedicato alla sostenibilità come nuova frontiera della partecipazione. Il suo intervento ha richiamato i principali vincoli normativi nazionali ed europei che orientano le iniziative in

questo ambito e ha valorizzato le numerose esperienze già presenti nella galassia First Cisl e in altri contesti organizzativi.

La riflessione è proseguita con il contributo di Claudio Arlati, formatore e ricercatore di IAL Emilia-Romagna, che ha affrontato il tema della responsabilità sociale d'impresa, mettendola alla prova di alcune questioni decisive: il welfare aziendale, la salute e la sicurezza, la transizione generazionale, le differenze di genere e la valorizzazione delle diversità. Il confronto ha permesso di ampliare lo sguardo verso il mondo produttivo e di riconoscere le possibili sinergie tra azione sindacale, responsabilità delle imprese e innovazione organizzativa.

La seconda giornata si è aperta con Antonella Trocino, docente incaricata di Economia dei mercati e degli intermediari finanziari presso la Luiss Guido Carli di Roma. Il suo intervento, dedicato al rapporto tra ESG e contrattazione collettiva nel settore finanziario, ha evidenziato le specificità del comparto, le iniziative già avviate dalle organizzazioni sindacali e le direzioni ancora da esplorare.

A questo quadro si è aggiunto il contributo di Paolo Grignaschi, responsabile del Dipartimento economico-sociale della Fondazione Fiba, che ha presentato alcune delle principali iniziative promosse da First Cisl in ambito ESG. Particolare attenzione è stata riservata al contrasto alla desertificazione bancaria e alle classifiche di sostenibilità, considerate non soltanto strumenti di analisi, ma anche possibili leve di pressione e di orientamento nei confronti del sistema bancario, affinché l'impegno per la sostenibilità non si riduca a un adempimento formale.

Nel pomeriggio, Elisa Dellarosa, responsabile degli Affari societari e della sostenibilità di Crédit Agricole, ha partecipato a una tavola rotonda con i relatori della mattina e con l'intero gruppo. Il confronto ha permesso di osservare dall'interno i vincoli, le responsabilità e le possibilità concrete che le banche incontrano nella traduzione dei principi ESG in pratiche organizzative, gestionali e negoziali.

L'ultima giornata è stata dedicata al lavoro in sottogruppi. Le partecipanti e i partecipanti sono stati invitati a individuare strade concrete sulle quali costruire un piccolo progetto personale, capace di tradurre i temi affrontati in un'iniziativa realizzabile nel proprio contesto aziendale o sindacale. Una sorta di *project work*, che ha assunto il nome evocativo di *Adesso sostenibilità*, a sottolineare la necessità di passare dalla riflessione all'azione e di trasformare la sostenibilità da principio generale a criterio concreto di partecipazione e responsabilità.

Il modulo ha mostrato come la sostenibilità non possa essere considerata un tema separato dall'azione sindacale. Essa interroga la contrattazione, il modello di impresa, il welfare, la sicurezza, le differenze, i territori e la qualità della partecipazione. La coprogettazione ha inoltre permesso al gruppo di sperimentare direttamente la responsabilità di costruire contenuti, relazioni e strumenti, traducendo il metodo della Scuola in una pratica condivisa.

#### IV. 12–14 gennaio 2026 – Firenze, Centro Studi Cisl

##### **WELFARE E CONTRATTAZIONE: LE NUOVE SFIDE**

Il terzo modulo della seconda annualità è stato dedicato al rapporto tra welfare e contrattazione, con l'obiettivo di comprendere come i profondi cambiamenti sociali, demografici e organizzativi stiano trasformando i bisogni delle persone e le responsabilità della rappresentanza.

Dopo la presentazione della genesi del modulo da parte del gruppo di progetto, i lavori si sono aperti con l'intervento di Sauro Rossi, Segretario nazionale della Cisl, che ha illustrato la visione della Confederazione sul welfare di prossimità e sulla contrattazione sociale. Il suo contributo ha richiamato la necessità di costruire risposte capaci di partire dai territori, leggere i bisogni emergenti e mettere in relazione istituzioni, organizzazioni sociali e comunità locali.

A seguire, Domenico Iodice ha proposto lo sguardo di First Cisl, sottolineando la necessità di un approccio integrato al welfare, solidale e inclusivo. In questa prospettiva, anche il mondo produttivo e il welfare aziendale, attraversati da rapide trasformazioni, sono chiamati ad assumere una funzione generativa, capace non soltanto di offrire prestazioni, ma anche di produrre legami, inclusione e nuove opportunità.

Nella giornata successiva, Alessandro Geria, coordinatore nazionale dell'Osservatorio sociale Cisl sulla contrattazione territoriale e consigliere del Cnel, ha approfondito il focus del welfare come motore di sviluppo e innovazione. Il suo intervento ha mostrato come la contrattazione possa diventare uno strumento per leggere i cambiamenti, attivare risorse e costruire risposte più aderenti alle specificità dei territori.

Il lavoro è poi proseguito in sottogruppi, attraverso il confronto tra esperienze provenienti da contesti territoriali e professionali differenti. Le partecipanti e i partecipanti hanno analizzato l'evoluzione dei bisogni di welfare, individuando temi e domande da approfondire ulteriormente.

Nel pomeriggio, Silvia Stefanovichj, esperta di disabilità, equità e inclusione per la Cisl nazionale, ha accompagnato il gruppo nella comprensione del profondo cambiamento di paradigma che caratterizza le nuove politiche e la contrattazione in materia di armonizzazione tra vita e lavoro. Particolare attenzione è stata dedicata alla disabilità e al *caregiving*, temi che hanno incontrato l'interesse del gruppo e fatto emergere anche esperienze personali, mostrando quanto le questioni affrontate tocchino direttamente la vita delle persone e delle famiglie.

La terza giornata ha riportato l'attenzione sul tema delle competenze. Federica Isola ha guidato le partecipanti e i partecipanti a rileggere le proprie risorse professionali e personali alla luce di un mondo in rapido cambiamento. Il lavoro ha invitato ciascuna e ciascuno a interrogarsi sulle competenze necessarie per affrontare la complessità del proprio ruolo sindacale, prevedendo la possibilità di ulteriori approfondimenti individuali e di colloqui personali.

Il modulo ha ampliato l'idea stessa di welfare. Non soltanto un insieme di prestazioni o strumenti, ma un campo nel quale si intrecciano prossimità, sviluppo, inclusione, organizzazione del lavoro e qualità della vita. La contrattazione è emersa come una leva capace di collegare bisogni individuali e responsabilità collettive, trasformando il welfare in uno spazio di partecipazione e innovazione sociale.

#### **V. 18 marzo e 10 aprile 2026 – Incontri online**

##### **LABORATORIO COMUNICAZIONE - La strategia di First Cisl e le pratiche comunicative della rappresentanza**

Il Laboratorio Comunicazione è proseguito attraverso due incontri online condotti da Alessandro Sorani, in continuità con il lavoro avviato durante la prima annualità e ripreso nel modulo di apertura del secondo anno.

Gli incontri sono stati dedicati, da un lato, all'approfondimento della strategia di comunicazione di First Cisl e, dall'altro, alla riflessione sulle pratiche comunicative adottate dalle partecipanti e dai partecipanti nei propri contesti organizzativi e territoriali. Il confronto ha permesso di mettere in relazione l'identità della Federazione con i linguaggi utilizzati, i destinatari, i canali e le modalità attraverso cui i contenuti sindacali vengono comunicati. L'attenzione non si è concentrata soltanto sull'efficacia dei messaggi, ma anche sulla loro coerenza con i valori, le responsabilità e lo stile della rappresentanza.

Il laboratorio ha confermato che la comunicazione non costituisce una fase accessoria dell'azione sindacale. È parte integrante della capacità di costruire relazioni, rendere comprensibili questioni complesse, valorizzare il lavoro svolto e favorire la partecipazione delle persone.

Anche attraverso questi appuntamenti online, la Scuola ha mantenuto vivo il legame tra i moduli residenziali e la pratica quotidiana, facendo della comunicazione un terreno stabile di apprendimento, verifica e responsabilità condivisa.

#### **VI. 23–24 marzo 2026 – Firenze, Centro Studi Cisl**

##### **LA TRANSIZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA - Oltre l'algoritmo: governare l'innovazione per tutelare il lavoro**

La quarta sessione formativa ha affrontato la transizione digitale e tecnologica come una delle trasformazioni più profonde che interessano il lavoro, le imprese e la rappresentanza. Il modulo, introdotto dal gruppo che ne aveva curato la progettazione, ha messo subito in evidenza la complessità del tema, illustrando le ragioni dell'approccio scelto e i criteri utilizzati per individuare relatrici e relatori.

Ad aprire la riflessione è stata Lucia Migliorelli, PhD e *tenure-track assistant professor* in Sistemi di elaborazione delle informazioni presso il Dipartimento di Scienze politiche dell'Università degli Studi di Teramo, nonché ricercatrice affiliata al laboratorio VRAI. Attraverso alcune distinzioni teoriche fondamentali, ha accompagnato il gruppo nella

comprensione delle caratteristiche e delle possibilità offerte dall'intelligenza artificiale generativa, richiamando, nello stesso tempo, i rischi delle semplificazioni e delle distorsioni alle quali il suo utilizzo può esporre.

Nella seconda parte del pomeriggio, le partecipanti e i partecipanti hanno sperimentato direttamente alcuni strumenti di GenAI, scelti per metterne in evidenza le differenze e rendere visibili le variabili che intervengono nella produzione delle risposte. L'attività ha permesso di comprendere come l'uso consapevole di queste tecnologie richieda capacità critica, controllo delle fonti e attenzione ai processi attraverso i quali si costruisce la conoscenza.

La mattina seguente si è aperta con un lavoro di coprogettazione del modulo di maggio, chiamato a ricomporre le molte prospettive affrontate nel corso del biennio. La discussione ha preso in considerazione il mutamento degli equilibri geopolitici, segnati dal conflitto tra Stati Uniti e Iran, e le vicende nazionali legate alla recente bocciatura del referendum. La significativa partecipazione delle generazioni più giovani aveva infatti aperto nuovi interrogativi sulla capacità del sindacato di coinvolgerle, ascoltarne le domande e costruire con loro nuove forme di partecipazione.

La riflessione sulla trasformazione tecnologica è proseguita con Stefano Pietrosanti, economista e consigliere presso la Banca d'Italia, Divisione Normativa, Ricerca e Supporto Tecnico dell'Unità Euro Digitale. Il suo intervento ha illustrato l'evoluzione dei sistemi di pagamento, soffermandosi in particolare sul progetto dell'euro digitale e sulle implicazioni economiche, istituzionali e sociali legate alla sua introduzione.

Nel pomeriggio, Marco Lai, direttore del Centro Studi Cisl ed esperto di diritto del lavoro e diritto sindacale, ha offerto alcune chiavi di lettura della complessa normativa italiana ed europea che accompagna la transizione digitale. Il confronto ha mostrato come l'innovazione tecnologica non si sviluppi in uno spazio privo di regole, ma richieda un costante equilibrio tra competitività, diritti, tutela del lavoro e responsabilità delle organizzazioni.

Successivamente, Davide Bisi, esperto di innovazione tecnologica e politiche industriali per l'intelligenza artificiale presso il Cnel e dottore di ricerca in Economia e management dell'innovazione e della sostenibilità presso l'Università di Parma, ha accompagnato il gruppo nella lettura della trasformazione digitale delle imprese. Il suo contributo ha evidenziato la necessità, per la rappresentanza sindacale, di comprendere in profondità i fattori economici, organizzativi e tecnologici in gioco, così da governare le transizioni attraverso proposte puntuali, realistiche e competenti.

Nella giornata conclusiva, Domenico Iodice, Segretario nazionale di First Cisl, ha sollecitato il gruppo a raccogliere l'appello della Federazione e a leggere la trasformazione digitale non soltanto come una fonte di rischi, ma come una grande opportunità strategica per l'azione sindacale. I gruppi di lavoro si sono quindi confrontati con il compito di individuare gli aspetti

più rilevanti e le possibili direzioni di intervento, condividendo poi in plenaria le riflessioni e le proposte emerse.

Il modulo ha mostrato che governare l'innovazione richiede molto più della semplice conoscenza degli strumenti tecnologici. Significa comprendere le trasformazioni economiche e organizzative che li accompagnano, riconoscerne le implicazioni giuridiche e sociali e costruire una capacità sindacale capace di tutelare il lavoro senza rinunciare alle opportunità del cambiamento. La transizione digitale è diventata così un terreno concreto sul quale mettere alla prova la qualità della rappresentanza e la sua capacità di anticipare il futuro.

## **VII. 15 aprile 2026 – Incontro online**

### **FIRST CISL BOOK CLUB - Questo non è lavoro**

Il percorso del First Book Club è proseguito con l'incontro dedicato al volume di Giampiero Falasca, *Questo non è lavoro*, centrato sui temi del lavoro precario e delle forme di tutela necessarie per rispondere alle trasformazioni contemporanee.

In preparazione dell'appuntamento, un sottogruppo aveva letto anticipatamente il saggio, individuando alcune questioni e possibili direzioni di approfondimento da sottoporre all'autore. Il lavoro preliminare ha permesso di costruire un confronto fondato non soltanto sui contenuti del libro, ma anche sulle esperienze professionali e sindacali delle partecipanti e dei partecipanti.

Dopo la lettura integrale del testo da parte dell'intero gruppo, il dialogo con Giampiero Falasca si è sviluppato attraverso due sessioni formative online. L'incontro diretto con l'autore ha consentito di approfondire le caratteristiche delle nuove forme di precarietà, le trasformazioni dei rapporti di lavoro e l'adequatezza degli strumenti di tutela disponibili.

Il Book Club ha confermato il valore della lettura condivisa come strumento di formazione. Il libro non è rimasto un oggetto di studio individuale, ma è diventato il punto di partenza per interrogare la realtà, mettere a confronto interpretazioni diverse e costruire domande utili all'azione sindacale. Anche attraverso questa esperienza, la Scuola ha rafforzato il legame tra approfondimento culturale, confronto con gli autori e responsabilità della rappresentanza.

## **VIII. 11–13 maggio 2026 – Firenze, Centro Studi Cisl**

### **INTERPRETI DEL CAMBIAMENTO - Capire il presente per disegnare il futuro**

La quinta sessione formativa ha cercato di ricomporre alcune delle principali questioni affrontate nel corso del biennio, mettendo in relazione i nuovi equilibri geopolitici, le trasformazioni sociali e il rapporto tra le generazioni, con particolare attenzione alle conseguenze per l'azione sindacale.

All'inizio del primo pomeriggio, il gruppo di progetto ha illustrato la genesi del modulo, chiarendo come la proposta rappresentasse inevitabilmente soltanto uno dei possibili modi

di affrontare temi tanto ampi e complessi. Questa consapevolezza ha richiamato uno degli apprendimenti fondamentali della Scuola: ogni interpretazione della realtà, anche quando sostenuta da argomentazioni solide e riferimenti puntuali, deve essere riconosciuta nella propria inevitabile parzialità.

Alla presenza del Segretario generale Riccardo Colombani e di Massimiliano Valerii, il percorso si è aperto con l'intervento di Greta Cristini, analista geopolitica, che ha accompagnato il gruppo nella lettura del nuovo dis-ordine mondiale. La riflessione ha affrontato i blocchi contrapposti, il ruolo degli Stati Uniti, il peso della finanza e le sue ricadute, insieme alle dimensioni culturali dei conflitti in corso, offrendo una delle possibili interpretazioni dei movimenti geopolitici contemporanei.

La mattina seguente si è aperta con un'originale intervista doppia, ispirata allo stile del programma *Le Iene*, rivolta a Riccardo Colombani e Massimiliano Valerii. Le domande hanno alternato aspetti personali e questioni relative agli scenari politici e sociali, soffermandosi in particolare sul rapporto tra generazioni e sui segnali emersi dalla partecipazione giovanile al referendum.

Valerii ha poi approfondito il ruolo del sindacato come agente di trasformazione sociale, proponendo una riflessione dal titolo *Navigare il dis-ordine tra etica, Generazione Z e valore del lavoro*. Il confronto si è sviluppato alla presenza di due giovani ospiti, che hanno interagito fin dall'inizio con il relatore e hanno successivamente offerto il proprio contributo: Giordano Gasperini, dottore in Scienze politiche e studi internazionali, divulgatore su TikTok e fondatore del *Progetto Machiavelli*, e Nicoletta Merlo, responsabile nazionale delle politiche giovanili e del Coordinamento donne e politiche di genere della Cisl.

Nel pomeriggio, le loro voci si sono alternate nel tentativo di restituire al gruppo lo sguardo di giovani caratterizzati da appartenenze, esperienze e sensibilità differenti. Le questioni emerse sono state ulteriormente approfondite nella tavola rotonda conclusiva, alla quale hanno partecipato anche Massimiliano Valerii e Massimiliano Colombi, chiamato a moderare il confronto in qualità di sociologo impegnato nello studio delle giovani generazioni e dei rapporti intergenerazionali.

L'ultima mattinata è stata dedicata a rileggere gli approfondimenti e le riflessioni che avevano attraversato i due anni della Scuola. Il gruppo ha provato a fare ordine tra le diverse chiavi interpretative, le competenze acquisite, le priorità emerse e le aree di sviluppo personale ancora da approfondire, preparandosi ai momenti conclusivi del percorso e agli impegni futuri.

Il modulo ha richiamato la responsabilità di ogni dirigente sindacale come interprete del cambiamento. Comprendere il presente non significa cercare un'unica spiegazione, ma imparare a confrontare prospettive, riconoscere la parzialità di ogni lettura e mantenere aperto il dialogo tra dimensione globale e vita quotidiana. L'incontro con le giovani generazioni ha inoltre mostrato che il futuro della rappresentanza dipende dalla capacità di

ascoltare linguaggi nuovi, costruire spazi reali di partecipazione e riconoscere nei giovani non soltanto destinatari, ma protagonisti del cambiamento.

### **IX. 8–9 giugno 2026 – Firenze, Centro Studi Cisl**

#### **LA SCUOLA NAZIONALE FIRST CISL - Una fioritura silenziosa e una pratica di prossimità e di vita comune**

L'ultima sessione formativa ha offerto al gruppo uno spazio nel quale fermarsi, rileggere il cammino compiuto e riconoscere le trasformazioni maturate nel corso del biennio.

La prima giornata ha seguito un ritmo prevalentemente riflessivo, alternando tempi individuali, attività creative in piccoli gruppi e momenti di confronto in plenaria. L'obiettivo era consentire a ciascuna partecipante e a ciascun partecipante di ricomporre le molte occasioni attraverso le quali la Scuola aveva invitato a lavorare su di sé, sulle proprie competenze e sul proprio ruolo nell'organizzazione. Il lavoro non si è limitato a ricostruire i contenuti affrontati. Ha permesso di riconoscere apprendimenti, cambiamenti di prospettiva, domande ancora aperte e intenzioni da tradurre nella pratica sindacale. La conclusione del percorso è diventata così un tempo di sintesi, ma anche di rilancio della responsabilità personale e organizzativa.

La seconda giornata è stata dedicata all'accoglienza del gruppo che avrebbe iniziato il nuovo biennio formativo e al passaggio di testimone previsto per il 14 settembre a Roma. Il confronto si è concentrato sui messaggi da consegnare ai nuovi partecipanti, affinché il passaggio tra le due edizioni potesse esprimere pienamente il significato dell'esperienza vissuta.

In questa prospettiva, ciascun partecipante è stato invitato a scrivere una lettera rivolta all'intero gruppo, compreso lo Staff, per condividere il proprio cammino e contribuire alla preparazione del passaggio di testimone. Le lettere hanno raccolto consapevolezze, dubbi, intenzioni e impegni maturati alla conclusione del percorso. La scrittura ha permesso di sedimentare la riflessione e di trasformarla in una memoria condivisa. Dall'insieme delle lettere sarebbe nata la sintesi da consegnare al nuovo gruppo e all'organizzazione, con particolare riferimento all'evento conclusivo di settembre.

La sessione ha mostrato che il valore di una Scuola non coincide soltanto con i contenuti trasmessi o con le competenze acquisite. Vive anche nella capacità delle persone di riconoscere ciò che è cambiato, assumere impegni per il futuro e consegnare ad altri il patrimonio costruito insieme.

La "fioritura silenziosa" della Scuola si è resa visibile proprio in questo passaggio: nelle pratiche di prossimità, nella qualità delle relazioni, nella disponibilità a condividere dubbi e responsabilità e nella volontà di trasformare l'apprendimento in vita comune. Il biennio si avviava così alla conclusione non come un'esperienza da archiviare, ma come un patrimonio da affidare alla Federazione e alla nuova comunità che avrebbe proseguito il cammino.

## **XI - Verso Roma, 14/15 settembre 2026**

Quando queste pagine saranno lette, il percorso della prima edizione della Scuola Sindacale Nazionale First Cisl sarà giunto a compimento.

Il primo biennio troverà infatti il suo momento finale nell'incontro del 14 e con l'evento del 15 settembre 2026, a Roma. Sarà l'occasione per condividere il cammino compiuto con i suoi esiti e restituire alla Federazione il patrimonio costruito nel corso dei due anni, ma anche per passare il testimone alle/ai trenta nuove/i dirigenti sindacali che nelle stesse giornate vivranno l'avvio del secondo biennio.

La conclusione del primo biennio coinciderà così con l'inizio di un nuovo percorso, nel segno della continuità e della volontà di consolidare questa esperienza come parte integrante dell'investimento di First Cisl nella formazione della propria classe dirigente.

Le giornate romane permetteranno soprattutto di mettere a fuoco il metodo che caratterizza la Scuola: una formazione fondata sulla partecipazione, sulla corresponsabilità e sul dialogo continuo tra esperienza, studio e ricerca.

Il valore del biennio, infatti, non si misura soltanto nei contenuti affrontati o nelle competenze sviluppate. Si riconosce anche nella comunità che ha preso forma nel tempo, nella condivisione di linguaggi, metodi e responsabilità e nella capacità di fare della formazione uno spazio di confronto, ricerca e crescita comune.

Queste pagine nascono con un obiettivo preciso: documentare un'esperienza, custodirne la memoria e mettere a disposizione strumenti, idee e pratiche che possano risultare utili anche oltre i confini della prima edizione.

Come ogni autentico percorso formativo, anche questo troverà il proprio significato non tanto nella conclusione delle attività, quanto nella capacità delle persone di tradurre gli apprendimenti nella vita dell'organizzazione, nei territori e nei luoghi della rappresentanza. Per questa ragione, l'incontro di Roma non rappresenta soltanto la conclusione di un biennio. Sarà il momento nel quale il patrimonio sviluppato e condiviso verrà riconsegnato alla Federazione, affidato a una nuova comunità e chiamato a continuare a crescere nella pratica quotidiana.

La prima edizione si conclude così, con l'ambizione di essere terreno fertile e seme, insieme all'organizzazione, dell'avvio della seconda; perché la Scuola e First Cisl continuino il proprio cammino, e il cammino "si fa andando", insieme.

*Settembre 2026*

## Fonti e materiali di approfondimento

Acocella G., *Storia della CISL*, Roma, Edizioni Lavoro, 2014.

Bauman Z., *Retrotopia*, Roma-Bari, Laterza, 2017.

Becchetti L., *Capire l'economia in sette passi. Persone, mercati e benessere*, Roma, Minimum Fax, 2016.

Becchetti L., Bruni L., Zamagni S., *Taccuino di economia civile. È tempo di una nuova economia. A portata di mano*, Roma, Ecra, 2016.

Becchetti L., Bruni L., Zamagni S., *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Roma, Ecra, 2019.

Beck U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma, Carocci, 2013.

Borgna, E., *La fragilità che è in noi*, Torino, Einaudi, 2014.

Borgna E., *Noi siamo un colloquio*, Milano, Feltrinelli, 2016.

Bruni L., Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Carera A. (a cura di), *Mario Romani. La partecipazione come conversione*, Roma, Edizioni Lavoro, 2024.

Carr A., "Bluffare nel business è morale?", *Harvard Business Review* 46, 1968.

CENSIS, *58° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Roma, FrancoAngeli, 2024.

Centro Studi Formazione CISL, AA.VV., *Strumenti per la formazione sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2025.

Cristini G., *Geopolitica. Capire il mondo in guerra*, Milano, Piemme, 2023.

D'Aversa F., *Il diritto di critica del lavoratore. Prospettive e implicazioni dei nuovi spazi tecnologici di comunicazione*, Rimini, Il Cerchio, 2025.

Falasca G., *Questo non è lavoro. Storie di lavoro dannato e strategie per combatterlo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2024.

Floridi L., *La differenza fondamentale. Artificial Agency: una nuova filosofia dell'intelligenza artificiale*, Milano, Mondadori, 2025.

Gallese V., Morelli U., *Cosa significa essere umani? Corpo, cervello e relazione per vivere nel presente*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2024.

Garnero A., Mania R., *La questione salariale*, Milano, Egea, 2025.

Ghenò V., *Potere alle parole. Perché usarle meglio*, Torino, Einaudi, 2019.

Giaccardi C., Magatti M., *Macchine celibi. Meccanizzare l'umano o umanizzare il mondo*, Bologna, Il Mulino, 2025.

Innocenti E., Lai M., *Il diritto sindacale tra conferme e sviluppi*, Roma, Edizioni Lavoro, 2022.

Iodice D. (a cura di), *Il welfare aziendale negoziato tra flexsecurity e solidarietà inclusiva. Il contributo dei settori bancario e metallurgico*, Roma, Edizioni Lavoro, 2019.

Iodice D. (a cura di), *Disabilità o diversa abilità? Contrattare l'inclusione lavorativa e la diversità gestionale*, Modena, Adapt University Press, 2020.

Iodice D. (a cura di), *Lavoro e transizioni sociali nell'era del Green Deal: persone, competenze e contrattazione collettiva. Un Approfondimento sul Ruolo dei Comitati Aziendali Europei (CAE) nel Settore Finanziario*, Modena, Adapt University Press, 2022.

ISTAT, *Rapporto BES 2023. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, ISTAT, 2024.

Lai M., *Elementi di diritto del lavoro e sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro., 2021.

Lai M., Ricciardi L., Picchio V., *Guida pratica dei lavoratori 2025*, Roma, Edizioni Lavoro, 2025.

Lama L., *Chi fa sindacato comunica. Suscitare interesse, persuasione e fiducia nell'era della social reputation*, Roma, Edizioni Lavoro, 2022.

Massagli E., Tarantelli L. (a cura di), *Il coraggio delle proposte "impopuliste"*, Roma, Edizioni Lavoro, 2024.

Mazzucato M., *Missione economia. Una guida per cambiare il capitalismo*, Roma-Bari, Laterza, 2021.

Morici G., *Crescere è una cosa da grandi. Perché le intenzioni di un'azienda contano più delle sue dimensioni*, Milano, Feltrinelli, 2024.

Morin E., *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1999.

Natale F., "L'Italia procede a velocità differenziata verso il 2030". *Rapporto Territori ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile)*, 2025.

Oxfam, *Disuguaglianza: il potere al servizio di pochi*. Rapporto annuale sulle disuguaglianze globali, <https://www.oxfam.it>, 2024.

Pagnoncelli N., *La penisola che non c'è. La realtà su misura degli italiani*, Milano, Mondadori, 2019.

Pagnoncelli N., Girardi D., *Bianco, rosso e (più) verde. Gli italiani e la transizione ecologica*, Roma, Castelvechi, 2022.

Raworth K., *L'economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Roma, Edizioni Ambiente, 2017.

Riva S., *Compendio di diritto del lavoro*, Napoli, Edizioni Giuridiche Simone, 2024.

Robertson B. J., *Holacracy. Come superare la gerarchia*, Milano, Guerini Next, 2016.

Schwab K., Vanham P., *Il capitalismo degli stakeholder. Un modello economico che mette al centro il progresso, le persone e il pianeta*, Milano, FrancoAngeli, 2023.

Sinek S., *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Sorani V. S., *La comunicazione politica americana. Da Kennedy a Trump*, Firenze, Mauro Pagliai, 2020.

Staglianò R., *Hanno vinto i ricchi. Cronache di una lotta di classe*, Torino, Einaudi, 2024.

Valerii M., *Il contagio del desiderio. Statistiche e filosofia per capire il nuovo disordine mondiale*, Milano, Ponte alle Grazie, 2020.

Valerii M., *Le ciliegie di Hegel. Una riflessione sull'idea di libertà*, Milano, Ponte alle Grazie, 2022.

Yunus M., *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento*, Milano, Feltrinelli, 2018.

Ziegler J., *La privatizzazione del mondo. Predoni, predatori e mercenari del mercato globale*, Milano, Marco Tropea Editore, 2003.

