

# I mutamenti organizzativi della Cgil

Enrico Panini

Intervista a cura di Adolfo Braga

**Quaderni.** Qual è stata la tua diagnosi, appena insediato, dei problemi organizzativi: quali criticità e quali opportunità?

**Panini.** L'attribuzione del mio incarico di responsabile delle politiche organizzative in Cgil, avvenuta alla fine del giugno 2008, ha coinciso con tre novità. La prima: dal settembre 2008 si cominciano a registrare in Italia i primi segnali di una crisi economica, finanziaria, etica e sociale senza precedenti, che poi riguarderà tutti i settori produttivi e che, di fatto, è la prima crisi globale. La seconda, i cui primi segnali si avvertono compiutamente già nel settembre 2008, riguarda l'accordo separato sulle regole contrattuali che sarà poi sottoscritto il 22 gennaio dell'anno successivo. La terza è relativa a un progressivo, continuo e crescente attacco alle condizioni materiali dell'agire sindacale, che non riguarda solo il terreno contrattuale o il ruolo di rappresentanza generale nei confronti del governo, ma anche temi come l'esercizio delle libertà sindacali, rispetto al quale sono state messe in campo consistenti limitazioni; le regole di vita interna, che ora devono fare i conti con norme che rappresentano vere e proprie ingerenze; il patronato e il sistema di assistenza fiscale da tempo sotto attacco. Sono solo alcuni esempi. Questa scelta si rafforza, poi, con azioni quali quella della costituenda *newco* a Pomigliano.

Criticità e opportunità vanno lette in questo scenario, e in modo non tradizionale, perché siamo in presenza di rotture profonde con la situazione preesistente. Il punto di osservazione deve partire dalla condizione della Cgil – come organizzazione – ai tempi della crisi globale, di una rottura strategica con Cisl e Uil, di un attacco alla natura stessa dell'essere del sindacato, a tempi contrassegnati da forme e modi molto diversi nella costruzione dell'identità nei giovani. Di conseguenza, sono convinto che nessuno dei terreni che ordinariamente determinano l'organizzazione possa rimanere indenne da una rivisitazione critica.

\* Enrico Panini è segretario confederale della Cgil.

La Cgil si presenta a questo appuntamento con alcuni indicatori caratterizzati da un segno positivo: il tesseramento, la tenuta organizzativa, il radicamento territoriale. Inoltre, l'organizzazione non parte da zero. La V Conferenza di organizzazione – in particolare – oltre al recente Congresso, offrono importanti punti di riferimento: semmai occorre evitare che le elaborazioni e le scelte prodotte rimangano patrimonio di un ristretto gruppo dirigente, anziché diventare patrimonio e pratica diffusa. Ma non mancano ritardi e sottovalutazioni, mentre la Cgil deve, su tutti i terreni che caratterizzano l'organizzazione, segnare una forte soluzione di continuità. Per fare ciò serve un progetto collettivo, non fosse altro perché è la prima volta in assoluto che un'organizzazione sindacale deve fare i conti con un contesto come quello che ho riassunto all'inizio. Il pensiero collettivo come opportunità per nuovi percorsi e nuove scelte adeguate alle sfide che dobbiamo affrontare. Dobbiamo essere in grado di tenere insieme, contemporaneamente, la capacità di intervenire sui grandi temi, riuscendo a essere portatori di una proposta complessiva sul lavoro – il Piano del lavoro, come è stato chiamato nell'ultimo Congresso – e la capacità di affrontare anche i problemi micro, quelli che quotidianamente vivono le persone nei luoghi di lavoro o sul territorio.

Fra le prime scelte di un buon cambiamento organizzativo metto la decisione di basarci – ancora di più che ora – su tanto volontariato, e molto meno su apparati fissi, e la necessità di ripensare una ridislocazione sul territorio che investa i «luoghi non tradizionali», cioè quelli che caratterizzano una fase economica e di relazioni diversa da quella che ha determinato gli attuali insediamenti delle nostre sedi sindacali: penso, ad esempio, a cosa erano le piazze fino a pochi decenni fa e a cosa sono ora i centri commerciali.

**Quaderni.** Secondo il tuo punto di vista, quali sono stati gli obiettivi principali di innovazione, ovvero di una reale messa in pratica, elaborati nell'ambito della Conferenza di organizzazione?

**Panini.** La Conferenza del maggio 2008 ha messo in campo due innovazioni rilevanti. La prima è relativa al rilancio e alla riattualizzazione della confederalità, non intesa come dimensione gerarchica, ma come il punto di vista generale in grado di coniugare la rappresentanza del lavoro con le grandi sfide che ha davanti il paese. Su questo punto la Conferenza ha anticipato un tema che è stato poi al centro della stessa discussione congressuale. È una questione che non è data una volta per tutte, ma la confederalità è questione dirimente anche per le scelte organizzative. La seconda è relativa alla ri-

considerazione del territorio come il luogo nel quale dare vita a un ampio e diffuso processo di reinsediamento.

A due anni di distanza, si può sicuramente affermare che siamo in presenza di una Conferenza di organizzazione che, pur con limiti, ha conosciuto nei mesi successivi una fase di attuazione e di messa a verifica sicuramente molto maggiore di quelle maturate nelle quattro Conferenze che l'hanno preceduta. Possiamo dire che sul versante dell'attuazione siamo in un rapporto di 80 a 100 rispetto alle decisioni approvate dalla Conferenza e poi dal Direttivo nazionale. Bisogna andare avanti, valutare e non accontentarsi.

**Quaderni.** Quali sono stati i primi risultati e quali le resistenze tali da poter affermare che si è potuta mettere in pratica un'innovazione adeguata rispetto agli obiettivi dichiarati?

**Panini.** Un primo risultato, molto rilevante, consiste nella crescente condivisione del fatto che è necessario costruire profonde sinergie fra le diverse strutture sindacali. In sostanza, la Cgil, le categorie, le tante articolazioni delle quali si alimenta e vive la Cgil, cominciano a viverci sempre più come un «sistema» dotato, da un lato, di grandi autonomie sul versante dell'iniziativa politica e delle elaborazioni ma, dall'altro, contrassegnato da una forte coerenza nelle scelte organizzative, amministrative e di innovazione, assunte sempre più come parti costituenti di un unico soggetto che è la Cgil complessivamente intesa. Questa coerenza è rinvenibile in tanti aspetti legati sia alla gestione ordinaria, ad esempio come si organizzano le risorse, come si creano economie di scala, come si condividono prodotti informatici e si mettono a confronto esperienze, sia alle scelte strategiche, ad esempio la contrattazione sociale.

Un secondo risultato è rappresentato dalla scelta condivisa di gestire progetti formativi nazionali di tipo intenzionale rivolti a giovani delegati e dirigenti, con particolare riferimento ai temi dell'identità. Mi riferisco, nello specifico, al Progetto Ventimila, il più consistente progetto formativo mai attuato da quando esiste la confederazione, e all'avvio dei corsi dell'Università del Lavoro. Si tratta di iniziative diffuse sui temi dell'identità, che hanno l'esplicito intento di costruire occasioni di confronto per far vivere ai nostri delegati e dirigenti la complessità dei temi che derivano dal fare politica a tutto tondo, con la necessità di conoscere a fondo il mestiere di sindacalista.

Un terzo risultato, molto consistente, riguarda la comunicazione. Il sistema Cgil ha messo in campo (e in misura consistente realizzato), in un

periodo relativamente breve, un importante salto in avanti su questo tema, con l'intento di connettere comunicazione, qualità della comunicazione e scelte di carattere strategico. È significativa, a questo proposito, la scelta fatta dalla Cgil di mettere a disposizione le proprie sedi per gestire un grande processo di accesso libero a internet. Nelle nostre sedi, che sono frequentate da tanti giovani, e nelle vicinanze di un numero crescente di sedi sindacali, mettiamo a disposizione l'accesso gratuito a internet mediante wi-fi: in questo modo teniamo connesse l'efficienza organizzativa con l'impegno dell'organizzazione di superare l'apartheid digitale che cresce proprio sulla possibilità o meno di accedere gratuitamente a internet in vaste parti del paese.

Infine, un quarto risultato riguarda il tema della certificazione e della trasparenza. A oggi, oltre il 50 per cento delle Camere del lavoro ha i propri iscritti depositati in una banca dati condivisa, parte di un sistema più complesso (Omnibus) che consente di leggere meglio – in alcuni casi in anticipo – le domande di rappresentanza dei nostri iscritti. Si tratta di un'innovazione con caratteristiche di assoluto rilievo, coerente con la nostra richiesta politica di avere trasparenti forme di certificazione degli iscritti di ogni organizzazione, superando l'attuale anacronistica autodenucia che si presta ai più spregiudicati usi da parte della politica.

Sicuramente non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini che non si vogliono mettere in discussione. Alcune di queste sono frutto di una resistenza che nei corpi organizzati spesso si sviluppa davanti all'innovazione o al bisogno dell'innovazione profonda; in altri casi, sono frutto di una diversa lettura della fase politica, dei conseguenti obiettivi che ne derivano per la Cgil e della loro traduzione concreta. Ma se l'innovazione organizzativa è prima di tutto scelta politica e fatto culturale, allora la carenza di chiavi di lettura idonee per un governo delle trasformazioni, per consentire concretamente la presenza del sindacato nei luoghi nei quali tradizionalmente non è protagonista, diventa un ostacolo forte: per questo, discussione e condivisione sono fondamentali.

Le strutture, di categoria e confederali, e i loro gruppi dirigenti, sono chiamate ad assumere ruoli e a definire iniziative intrise di particolare intenzionalità politica, oggi indispensabile per governare un'organizzazione che per una lunga fase – non certamente favorevole – è chiamata a raddoppiare la capacità di rappresentanza sia sul versante contrattuale sia su quello della conquista e della difesa di diritti di natura universale.

A fronte di questo impegno straordinario cui è chiamata tutta la Cgil, la stessa è sollecitata a ricercare continue innovazioni sul versante organizzativo. Le soluzioni non sono mai date una volta per tutte: quello che conta per un'organizzazione come la Cgil, che intende difendere e valorizzare i tratti peculiari del sindacalismo confederale, è la scelta di assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in chiave politica, senza cadere nell'errore di dare deleghe ai vari specialismi, riuscendo a connettere politica e sicure competenze tecniche. Solo in questo modo l'organizzazione verrà vissuta, contemporaneamente, come luogo di identità e come pratica coerente. Il saldo legame fra questi due aspetti continua a essere il modo migliore per rispondere a una crisi di certa politica che è prioritariamente una crisi democratica.

**Quaderni.** Perché è necessario un cambiamento organizzativo?

**Panini.** Lo è perché vanno rifondate, in una fase di crisi complessiva e di forti tentativi di riscrittura – di fatto – della Costituzione, le ragioni costitutive di un grande sindacato confederale che, cento anni dopo la sua nascita e in un contesto radicalmente diverso, deve ridare vita, visibilità e praticabilità all'azione confederale e al senso stesso dell'appartenenza. Dunque, continuando ad agire in un'ottica di contrasto ai risorgenti corporativismi, perché bisogna assolutamente evitare tutte le peggiori pulsioni che possono essere suggerite dalla crisi, a partire dalla logica del «si salvi chi può» come via di uscita. Al contrario, è necessario riprogettare un modello di sviluppo che non sia più fondato sullo sfruttamento selvaggio delle persone e dell'ambiente.

In un contesto radicalmente mutato, l'organizzazione deve essere in grado di interagire con i cambiamenti necessari, con le scelte politiche che vengono assunte, dando cittadinanza alle nuove ragioni della militanza. Ancora, in una società definita «liquida» e in una fase contrassegnata da una forte crisi dei valori unificanti, per un'organizzazione come la nostra assumono un'importanza radicale i temi dell'identità. Come si forma e si costruisce l'appartenenza, l'identità, la condivisione nel XXI secolo, è questione cui dare risposta con urgenza.

**Quaderni.** Volendo riflettere sui temi della politica dei quadri, un primo aspetto cruciale riguarda le soluzioni su come farli crescere...

**Panini.** Incrociando, anzitutto, lavoro e formazione. Il primo termine – il lavoro – comporta la scelta di investire su compagne e compagni che hanno

fatto, o stanno facendo, esperienze lavorative, perché nella politica dei quadri il legame con il mondo del lavoro e con l'esperienza lavorativa concreta è particolarmente rilevante. Il secondo termine – la formazione – significa mettere in campo una forte e radicale soluzione di continuità, per investire, intenzionalmente e urgentemente, su una nuova leva di quadri dirigenti giovani. Dico con chiarezza giovani – giovani donne, giovani uomini, giovani immigrati – perché l'aumento del divario di età e di esperienze medie fra gruppi dirigenti e iscritti comincia a diventare un problema anche di consenso, oltre che di radicamento.

Un investimento significativo sui giovani significa anche offrire ambienti formativi, da quelli formali alla concretizzazione della scelta di valorizzare una dimensione che ha caratterizzato il sindacato per una lunga fase, che è quella pedagogica: serve, cioè, una diffusa pratica del sindacato come luogo di apprendimento e di formazione, una grande scuola popolare, perché la formazione non può essere scissa dall'essere concreto dell'organizzazione. Riprendere quella dimensione pedagogica nella quale insegnare a un altro il mestiere di sindacalista, in un momento storico nel quale tanti luoghi sono scomparsi, rappresenta un aspetto rilevante della politica dei quadri.

**Quaderni.** Come immaginare forme inedite di selezione di nuovi quadri?

**Panini.** Le eventuali forme inedite sono date dai contesti e non sono prefabbricabili. Il dato inedito deve essere rappresentato dal fatto che «carriera» e «formazione» devono sempre essere profondamente uniti. D'altronde, l'esempio di un bracciante analfabeta come Di Vittorio che ha svolto relazioni di grande rilievo alla Costituente non ci dice nulla per l'immediato? Allora, bisogna uscire da alcune affermazioni routinarie, puntando concretamente sul ruolo della formazione, su gruppi dirigenti giovani e su un'attività concreta sul campo. La formazione deve avere un ruolo strategico per valorizzare le esperienze delle compagne e dei compagni, per fornire loro un quadro di riferimento entro il quale collocare con maggiore forza la loro iniziativa.

Con questi presupposti, la formazione deve presidiare nei contenuti l'identità e i valori. In una fase fortemente caratterizzata dall'individualismo, che esaspera la tendenza a privilegiare i singoli progetti di vita, il sindacato deve valorizzare sedi collettive, come quelle dell'apprendimento rivolto agli adulti. La formazione sindacale è il luogo ideale per esaltare lo scambio di esperienze, favorire la socializzazione, praticare la democrazia, stimolare lo studio e attivare cultura. Poi c'è il lavoro concreto, è ovvio.

**Quaderni.** Da tempo il sindacato si muove e agisce nel mercato dei servizi. In questo ambito si può parlare di politica di marketing della Cgil. Argomento complicato, che necessita di due domande. La prima: poiché aumenta la competizione con altre organizzazioni sindacali, quale può essere un modo distintivo per vendere il prodotto Cgil?

**Panini.** Diffido di questa terminologia di stampo aziendalista, non è adeguata a rappresentare ciò che non è «azienda» ma è un soggetto che mette insieme milioni di persone. Un primo connotato specifico è dato dalla dimensione valoriale che caratterizza la nostra confederazione e dalla coerenza che la contraddistingue nelle scelte. Non a caso, proprio per quanto ho appena affermato, c'è rispetto nei nostri confronti anche da parte di chi non condivide le nostre scelte. Un secondo dato distintivo della Cgil è quello di essere un'organizzazione che fa della democrazia un elemento fondamentale, dentro e fuori di sé. Questa pratica democratica si esercita costantemente attraverso la scelta di far votare le piattaforme, i contratti e gli organismi dirigenti, e questo fa la differenza.

**Quaderni.** Sempre su questo tema, la seconda domanda. Per delineare un profilo di marketing della Cgil, che differenziazione deve esserci tra azioni interne e azioni esterne?

**Panini.** Non vedo l'esigenza di differenziare le azioni interne da quelle esterne, per la semplice ragione che ciò che la Cgil è nella sua vita interna deve riuscire a essere anche fuori. L'etica dei comportamenti e della responsabilità esiste in quanto c'è coerenza tra azioni interne ed esterne. Fuor di metafora, se si è democratici dentro bisogna esserlo anche fuori; se si difendono i diritti fuori bisogna difenderli anche dentro; se si coltiva un progetto complessivo fuori, bisogna essere in grado di farlo vivere dentro, rendendo le persone protagoniste dello stesso progetto.

**Quaderni.** Le innovazioni guardando al domani. Su cosa può puntare il responsabile d'organizzazione in un'ottica futura?

**Panini.** Le innovazioni necessarie in chiave futura sono davvero tante, e il tempo non è molto. Vanno dall'insediamento organizzativo nei nuovi luoghi della produzione e della relazione, che sono diversi da quelli di trent'anni fa, alla crescita di un processo consistente e molto determinato di rinnovamento dei gruppi dirigenti; da un investimento straordinario sulla comunicazione, all'assunzione di una dimensione multietnica come un fatto molto più

visibile di ciò che abbiamo ora. Serve un sindacato che riattualizzi le ragioni del mutualismo e della collettività con gli strumenti della contrattazione. Inoltre, dobbiamo misurarci con la cultura della valutazione, non tanto quella politica, che gode di buona salute, ma quella che serve per orientare le scelte politiche: ad esempio, l'andamento di uno sciopero nei singoli luoghi di lavoro, i dati disaggregati del tesseramento, gli indici di consenso, le esigenze di chi passa dai nostri uffici. Questo e ancora altro, perché a fronte di un quadro mutato pochi o nessuno sono i temi per i quali si può presupporre la bonaccia.

**Quaderni.** Qual è la maggiore resistenza, quella per la quale l'organizzazione ha preso atto della volontà di alcune strutture di non voler accettare alcuni cambiamenti organizzativi, così come proposti dalla Conferenza di organizzazione?

**Panini.** Se si prendono in considerazione l'insieme delle criticità che la Cgil sta affrontando, per come le stesse si sono generate, si sono sviluppate e sono state chiuse con l'attuazione di decisioni, si può affermare che non si sono registrati elementi di resistenza tali da comportare il blocco di processi. E di scelte complicate ne abbiamo assunte diverse. Un esempio per tutti: oltre la metà delle Camere del lavoro oggi utilizza un'unica banca dati per quanto riguarda l'anagrafe degli iscritti. Entro la fine del 2011 tutte le Camere del lavoro utilizzeranno la stessa banca dati. Tante discussioni fatte ma poi il risultato, con il concorso di tutti, c'è. Lo stesso dicasi per il costruendo applicativo fiscale unico che debutterà a fine 2011. Possono sembrare esempi banali. In realtà è più facile farsi dei nemici sull'applicativo fiscale da utilizzare piuttosto che sul giudizio di una vertenza!

**Quaderni.** L'esperienza nella redazione dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* mi ha consentito di poter curare numeri dedicati alle tematiche organizzative, ciò in coincidenza con il mandato di altri segretari nazionali responsabili dell'organizzazione, in particolare con Carlo Ghezzi e Carla Cantone. A questi interlocutori ho sempre rivolto questa domanda: sono convinto delle forme della democrazia associativa, che ha bisogno di alcuni riti, ma sono altrettanto convinto che alcuni di questi riti sono superati. Mi riferisco, in particolare, al modo come vengono gestiti i congressi o i direttivi rispetto alla capacità di far intervenire le persone. È possibile immaginare dei correttivi?



**Panini.** I riti, in particolare in un'organizzazione laica, sono fondamentali perché rappresentano il modo di riconoscersi, di condividere spazi, scadenze e valori. Ma hai ragione, è giusto che i riti siano oggetto di una costante valutazione per evitare che diventino pratiche conservatrici. Il Congresso, ad esempio. Pur in presenza di un forte snellimento, introdotto in occasione del recente appuntamento, per quanto riguarda la durata dell'intera campagna congressuale permane una modalità di discussione che affronta il dibattito sulla linea strategica in un'ottica troppo generale, per cui ogni quattro anni si ridiscute (almeno teoricamente) tutto. Credo sia maturo il tempo per scegliere di discutere di pochi argomenti, quelli considerati centrali in un determinato contesto. Una scelta di questo tipo favorirebbe non solo una maggiore partecipazione ma, allo stesso tempo, anche un maggiore rapporto tra la discussione, le conclusioni e una successiva valutazione circa i risultati ottenuti.

È necessario andare oltre i luoghi formali della discussione (direttivi, assemblee, conferenze), dando spazio all'interattività della comunicazione per consentire agli iscritti non solo la fruibilità delle informazioni ma anche di poter interloquire con i gruppi dirigenti e, perché no, di contribuire a costruire pezzi di linea politica e sindacale «a distanza».

Mi limito a questi due soli temi, consapevole che altri se ne potrebbero aggiungere. È vero che i riti vanno rivisti e superati, se mi guardo intorno però vedo troppe cose buttate via. Penso alla rappresentanza politica, e osservo che ci sono alcuni partiti che non sono mai esistiti e che sono rappresentati da una persona sola, o partiti che hanno solo attenzione ai contributi e finanziamenti e a null'altro. Per non parlare di P3, «quartierini» più o meno nuovi e altre cose. Di fronte a questi fatti, che al Congresso della Cgil partecipino quasi due milioni di iscritte e di iscritti e che prendano la parola in diverse centinaia di migliaia, che si voti e che lo si faccia in modo trasparente, conferma nella certezza – in questo caso – che siamo di fronte ancora a sani riti democratici.

**Quaderni.** Questo numero dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* prevede anche l'intervista a Stefano Zan, studioso di scienze organizzative, che negli anni novanta condivise con l'allora ufficio di formazione sindacale della Cgil nazionale un percorso di analisi e formazione con le figure degli organizzatori. Si avviò un periodo di studio sulle associazioni di rappresentanza. L'esito di questa esperienza generò alcune prime riflessioni organizzative nel di-

battito interno. Tra queste riflessioni vennero teorizzati alcuni paradossi organizzativi. Uno di questi è: logica della leadership e logica della membership. Le organizzazioni hanno bisogno di tutti i percorsi democratici – in questo la logica della membership; tranne i rari momenti in cui c'è bisogno della capacità di decidere da parte del leader. Non mi riferisco solo alla figura del segretario generale, ma del leader che assume decisioni e ha il coraggio di proporle, sfidando anche la logica della membership. Ci può essere il pericolo che, a livello territoriale e diffuso, in qualche modo si scimmiotti quello che può avvenire a livello nazionale. Per cui spesso temo che la qualità del gruppo dirigente, nell'assumere la logica della leadership, in qualche modo superi con molta facilità la logica della membership. Discorso molto delicato, perché può prefigurare il pericolo di forme anche di autoritarismo proprio interpretando le estreme conseguenze della logica della leadership. È un pericolo concreto?

**Panini.** Entrambe le logiche, membership e leadership, sono costitutive di un'organizzazione non necessariamente poco o nulla democratica. Chi ha un compito di direzione generale, se matura l'esigenza di proporre rotture rispetto a precedenti determinazioni del gruppo dirigente, è giusto che lo faccia. Ciò può accadere a ogni livello, in una vertenza territoriale come nel rapporto con il governo. Sta poi alla gestione collettiva determinare se quel punto di vista è vincente o no. Insomma, lo spartiacque nel giudizio è sempre costituito dalla pratica democratica interna. Poi può esserci la tendenza, che è altro da ciò che mi hai chiesto, in alcuni casi a interpretare la propria funzione o in termini autoreferenziali o in termini autoritari. Sono aspetti negativi, ma che hanno sempre attraversato la storia delle organizzazioni. Ma le organizzazioni a democrazia diffusa, come la Cgil, hanno tutti gli strumenti perché comportamenti di questo tipo siano contrastati.

È anche vero che le funzioni di vertice sono sottoposte a forti sollecitazioni. Il contesto del paese favorisce ampiamente la cultura dell'uomo solo al comando. Ad esempio, spesso prevale un giudizio sul tempo per decidere come un tempo «non governato», quante volte si sente o si legge: «siete lunghi a decidere». Dunque un disvalore, quando invece il tempo della discussione, della condivisione e del confronto è un tempo fondamentale per cementare orientamenti, identità e appartenenza. È il tempo della democrazia. Anche per il contesto citato, la difesa delle nostre peculiarità passa per una grande attenzione alle nostre regole come un presidio valido.

**Quaderni.** Problema delle buone pratiche, ovvero quelle di successo. Quando fai riferimento a brutte pratiche, cosa hai in mente? Cosa hai colto dal tuo osservatorio?

**Panini.** Fondare una sede sindacale in un mercato ortofrutticolo o in un porto commerciale, investire su un gruppo di ragazzi e ragazze, destinare risorse per assecondare processi di valutazione non tradizionali di un gruppo dirigente, decidere forme nuove di tesseramento nelle nuove zone artigiane, investire sui pensionati e sulla terza età. Sono esempi di buone pratiche nate in diverse strutture, che è giusto far conoscere perché la fatica di aprire nuove piste, messa a valore, non è più fatica ma diventa uno sforzo comune; in questo modo si può costruire un'intelligenza collettiva. Vogliamo mettere in comune queste esperienze per valorizzare le tante intelligenze, le tante competenze che ci sono, dando loro una dimensione nazionale, ovvero facendole vivere come parte di un progetto complessivo.

**Quaderni.** Questa modalità consente una particolare forma di apprendimento: apprendere dai successi, che significa far conoscere il modo come si è determinato quel successo, mettere a disposizione del resto dell'organizzazione tutte le azioni che si sono rese necessarie per conseguire il successo.

**Panini.** Condividere e condividere, questo è il mio pensiero. Condividere i successi, le esperienze, le soluzioni. Condividere esalta l'autonomia e l'appartenenza, chiede a ognuno di viverci come parte di un progetto. Questo è il modo migliore per stare in campo e per essere un'organizzazione che è essa stessa terreno di democrazia e di cittadinanza. L'organizzazione deve essere capace di darsi strumenti di valutazione in grado di costruire, a fronte di parametri riconosciuti, un pensiero e un sapere collettivo. Come vedi, per ritornare idealmente all'inizio della nostra conversazione, il bisogno di innovazione bussava prepotentemente alla porta. Noi l'abbiamo aperta.