

Un pensiero strategico per la rappresentanza

Laboratorio IT'S IN Veneto

Verso il XIII Congresso Cisl Veneto



UN PENSIERO STRATEGICO PER LA RAPPRESENTANZA

Laboratorio **IT'S IN Veneto**

(Cisl Immagina **T**raguardi **S**indacali **I**nnovativi In **V**eneto)

Verso il XIII Congresso Cisl Veneto
10-11 marzo 2022 - Fiera di Padova



1. Perché il pensiero strategico è importante per il sindacato

Il futuro è di chi lo sa immaginare.

(Enrico Mattei)

A partire dall'avvio di questo secolo il sindacato ha accompagnato i lavoratori e i pensionati attraverso diversi tipi di shock economici e sociali. Ma specialmente nell'esperienza della **pandemia**, abbiamo compreso tutti come i prossimi decenni saranno caratterizzati da grande incertezza, dalla crescita della complessità e della interdipendenza dei fenomeni.

È un momento storico difficile e fragile, che con ogni evidenza impatta fortemente sull'azione e sul ruolo del sindacato e ci pone davanti a importanti sfide evolutive, **creando anche nuove consapevolezze e opportunità di trasformazione.**

Si è fatta evidente, infatti, la possibilità per il sindacato di giocare ora un ruolo centrale – ben oltre l'emergenza – nella declinazione della strategia di rilancio post-pandemia, e dunque anche nella ridefinizione di una visione di sviluppo che guidi il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), mettendo al centro dell'agenda il lavoro e la rappresentanza dei nuovi bisogni dei lavoratori e dei pensionati, delle comunità e dei territori alle prese con un mondo in rapido, e spesso poco decifrabile, cambiamento.

Esso perché per il sindacato, per Cisl Veneto, non è più tempo semplicemente di resistere o di giocare in difesa. Serve, invece, **dotarsi di strumenti di analisi prospettica (foresight) e programmazione strategica, per provare ad anticipare i cambiamenti in arrivo e predisporre piani di azione che consentano di farci trovare pronti per le prossime crisi, oltre che per elaborare strategie di miglioramento delle condizioni di lavoratori e pensionati.**

Serve insomma essere capaci di PENSIERO STRATEGICO – che è prima di tutto una scelta e un metodo –, che significa analizzare e ragionare sugli scenari possibili, avere uno sguardo ampio e lungimirante, individuare le variabili chiave, infine dotarsi di nuove visioni e piani d'azione.

Lo fanno già le grandi corporation, le organizzazioni internazionali, come Onu e Unione Europea, e molti stati in Europa e nel mondo.

1. PERCHÉ IL PENSIERO STRATEGICO È IMPORTANTE PER IL SINDACATO	5
2. IT'S IN VENETO: UN PERCORSO PARTECIPATO E DI SISTEMA <i>Il laboratorio IT'S IN Veneto e la mappa strategica di Cisl Veneto per vincere le sfide della rappresentanza</i>	7
3. UN QUADRO STRATEGICO CONDIVISO: "ISTRUZIONI PER L'USO"	8
Cosa rappresentano le mappe, come nascono e come funzionano	8
4. I DIECI MACROBIETTIVI DELLA PROPOSTA STRATEGICA	12
I cinque macroobiettivi di orientamento strategico collegati alla dimensione della rappresentanza	12
I cinque macroobiettivi di orientamento strategico collegati alla dimensione dell'organizzazione e della gestione interna	13
5. LE QUATTRO AREE PRIORITARIE DI INTERVENTO E I QUATTRO PUNTI DI ACCESSO SU CUI CONVERGERE DA QUI AL 2025	16
A che cosa serve il pensiero strategico?	17
Le nuove frontiere della partecipazione e della contrattazione per rafforzare la rappresentanza	19
La capacità di porre in essere un'offerta articolata di tutela e assistenza	20
La capacità di concretizzare il valore strategico della formazione	22
Il pensiero e la pianificazione strategica come strumento per cavalcare le trasformazioni e co-creare futuro	24
6. DIVENTARE PENSATORI STRATEGICI	26

Anche noi abbiamo dunque deciso di provarci, perché vogliamo essere **un sindacato attore di cambiamento, che contribuisce a disegnare le traiettorie verso quel futuro sostenibile, equo e inclusivo per cui lavoriamo ogni giorno**. E vogliamo che **tutti i nostri sindacalisti** diventino **pensatori strategici** e si occupino maggiormente del futuro.

Il **laboratorio di pensiero strategico** nasce da qui, lo abbiamo intitolato **“IT'S IN Veneto” (Cisl Immagina Traguardi Sindacali Innovativi in Veneto)**. Abbiamo deciso di mettere al centro il tema **della rappresentanza, con il duplice obiettivo di anticiparne i cambiamenti** e di pensarci come **ecosistema dinamico** che adotta metodologie di analisi, programmazione strategica e azione lavorando per obiettivi, pianificando e verificando periodicamente i risultati.

Quello che condividiamo ora, con tutti voi, in questo percorso di avvicinamento al Congresso regionale, è frutto di un lavoro collettivo e di sistema che ha visto il contributo di molti. Un contributo di idee e di pensiero, di passione e di belle energie, di attese e di speranze per il futuro di Cisl, il *nostro* sindacato.

Gianfranco Refosco

segretario generale Cisl Veneto

Dicembre 2021

2. IT'S in Veneto, percorso partecipato e di sistema

Il laboratorio IT'S IN Veneto e la mappa strategica di Cisl Veneto per vincere le sfide della rappresentanza

Quello che qui condividiamo è la strategia integrata di Cisl Veneto 2025, riassunta nella mappa complessiva (fig. 1). È il risultato del processo collettivo partecipato e del metodo del pensiero e della pianificazione strategica del laboratorio IT'S IN Veneto. Di seguito brevemente le sue diverse tappe.

- Pensato prima della pandemia, il laboratorio per il pensiero strategico vede il **punto di partenza nell'Assemblea organizzativa regionale del 2019**, nel cui documento finale ci si era impegnati a realizzarlo.
- Si avvia un **lavoro di progettazione**, coinvolgendo il dipartimento formazione e il gruppo di lavoro sul pensiero strategico di Etui, il Centro Studi Nazionale Cisl, la Fondazione Tarantelli. In Comitato esecutivo, nel novembre 2019.
- Si costituisce il laboratorio **IT'S IN Veneto** (Cisl Immagina Traguardi Sindacali Innovativi), che vede lavorare insieme un gruppo di **diciotto sindacaliste e sindacalisti, di cui diciassette giovani** e un pensionato, in rappresentanza di tutte le categorie, i servizi e i territori del Veneto.
- La pandemia impone un ripensamento complessivo del progetto, e il lavoro si concentra su una domanda prospettica: **“Come deve cambiare Cisl per far crescere la propria capacità di rappresentanza?”**, con orizzonte al 2025.
- Ha inizio **“IT'S in Veneto, un pensiero strategico per la rappresentanza”**.
 - **Prima Fase: i giovani sindacalisti** si formano sul metodo del pensiero strategico attraverso un **esercizio pratico e partecipato di analisi e pianificazione strategica** che si è concluso con un **documento strategico di proposte** (*“Un pensiero strategico per la rappresentanza”*), presentato e consegnato al Comitato esecutivo regionale, analizzato e commentato favorevolmente, tra gennaio e febbraio 2021.
 - **Seconda Fase:** il lavoro dei componenti del **Comitato esecutivo regionale**, in plenaria e in gruppi tematici, porta a un'integrazione e un rafforzamento del documento di proposte, elaborato in una mappa strategica, e a un approfondimento della **strategia di attuazione delle priorità programmatiche**.
 - **Terza Fase:** in Consiglio generale del 9 settembre 2021 si presenta un **piano strategico regionale di Cisl** elaborato, scritto e condiviso con una **metodologia partecipata** e un vero e proprio **processo bottom-up**.
 - **Quarta Fase:** è in atto ora la diffusione e la condivisione del piano strategico nelle categorie, nei territori e nei servizi di Cisl Veneto, come qui raccontato nelle conclusioni.

3. Un quadro strategico condiviso: istruzioni per l'uso

Cosa rappresentano le mappe, come nascono e come funzionano

Come suggerito dal metodo del pensiero strategico, il primo passo è stato identificare l'interrogativo che motiva la riflessione prospettica e l'aspirazione di cambiamento di cui vogliamo essere gli attori per orientare il cambiamento stesso, per lo meno per quanto compete alla nostra organizzazione. **Insomma, la sfida centrale necessaria per un'evoluzione futura del sindacato.**

Per farlo è stato necessario stabilire anche un orizzonte temporale del futuro che si vuole analizzare e del cambiamento a cui si vuole contribuire, che abbiamo collocato nei **seguenti cinque anni, guardando cioè al 2025.**

La **domanda di ricerca** da cui ha preso avvio il processo di riflessione strategica è la seguente: **“Come deve cambiare Cisl per far crescere la propria capacità di rappresentanza (e il proprio protagonismo)?”**.

Tenendo questa domanda come “stella polare” della riflessione, si è anzitutto lavorato all'**identificazione delle principali sfide interne ed esterne al sindacato**, cercando di associarle alle principali variabili di cambiamento che influenzano l'evoluzione del contesto esterno e dell'azione sindacale nel medio termine.

Grazie a questo percorso partecipativo si è giunti al disegno di un quadro di azione strategica, quello proposto e sintetizzato nella **mappa strategica complessiva (sistemica)** (fig. 1).

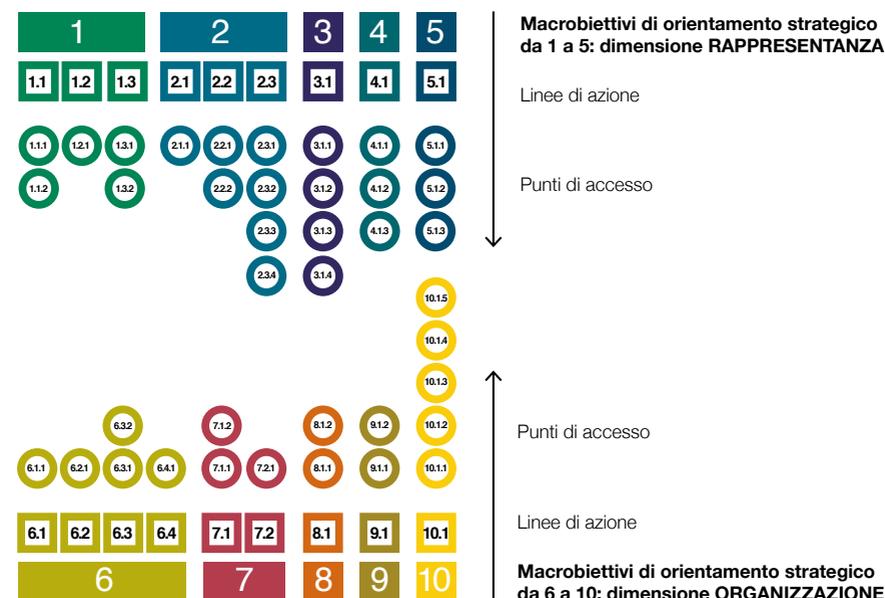
Tale **mappa individua due dimensioni** di risposta alle sfide evolutive identificate per il sindacato: la dimensione dell'azione sindacale e di **rappresentanza** sociale e del lavoro, che descrive l'insieme delle sfide esterne per Cisl Veneto, e quella del cambiamento e dell'**innovazione organizzativa**, che rappresenta le sue sfide interne.

Sul versante dei due ambiti evolutivi sono stati individuati **dieci macrobiettivi** strategici da perseguire da qui al 2025.

E ancora, a partire da questi elementi di orientamento strategico, sono state ipotizzate **linee di azione funzionali al raggiungimento dei macrobiettivi stessi**, ossia linee direttrici operative che richiedono la messa in campo di progettualità nuove, poco praticate nell'azione sindacale.

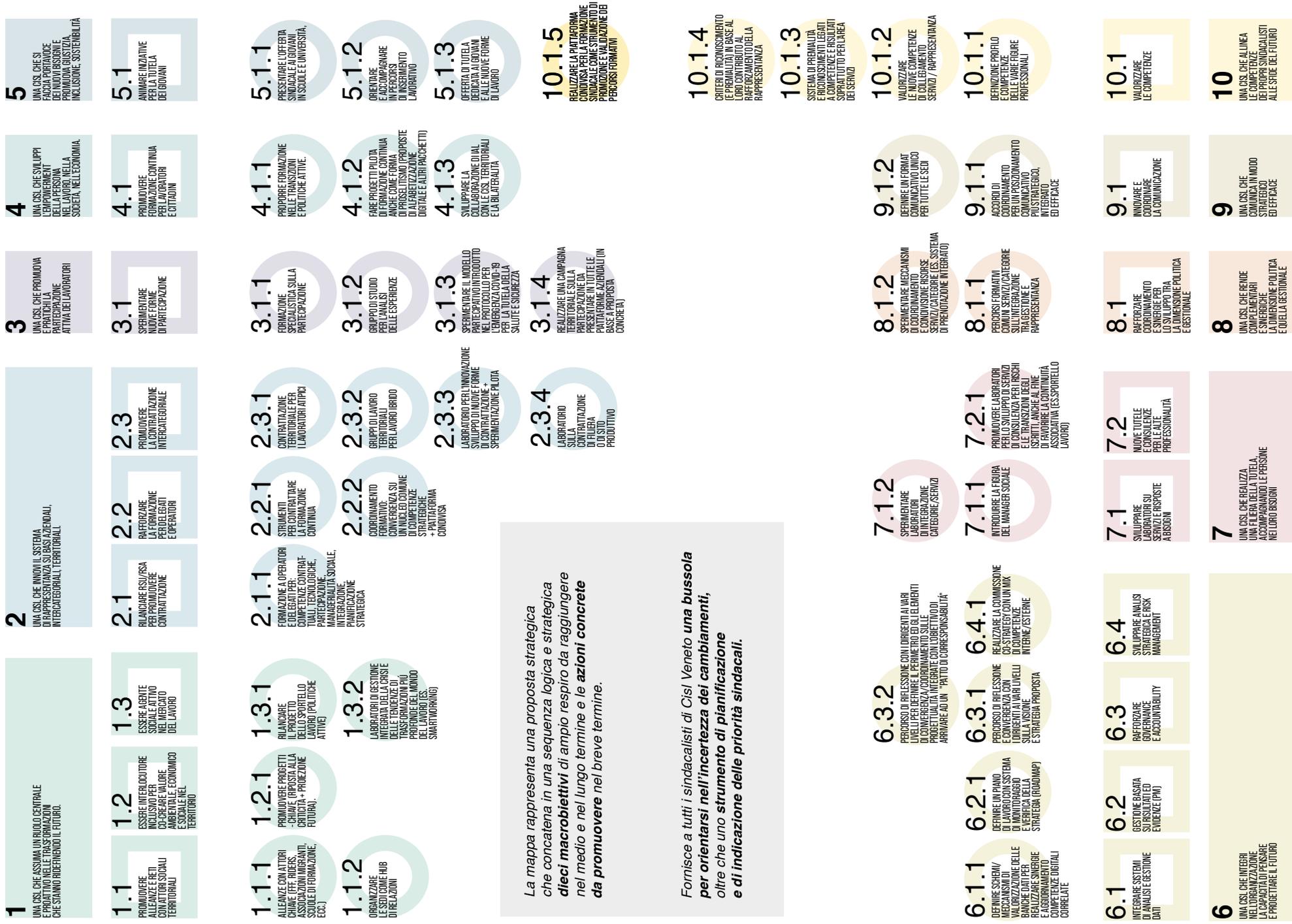
Per arrivare a un livello di concretezza maggiore, le linee di azione a loro volta sono state declinate in possibili azioni operative, che si sono definite **entry points** (collegati tra loro da diversi nessi di causalità) perché costituiscono **punti di accesso** al cambiamento. Sono cioè proposte concrete per innescare il cambiamento e raggiungere effettivamente gli obiettivi strategici.

Le analisi, le riflessioni e le proposte emerse dal percorso IT'S IN Veneto delineano **una visione d'insieme per rilanciare e innovare la rappresentanza per un sindacato protagonista del futuro.**



Schema della mappa. La mappa si compone di 5 macrobiettivi relativi alla dimensione della Rappresentanza e di 5 relativi a quella dell'Organizzazione; la lettura scende gerarchicamente da macroobiettivo a linea di azione, una o più per macroobiettivo, fino ai “punti di accesso”.

figura 1 - La mappa strategica complessiva



La mappa rappresenta una proposta strategica che concatenata in una sequenza logica e strategica dieci macrobiettivi di ampio respiro da raggiungere nel medio e nel lungo termine e le azioni concrete da promuovere nel breve termine.

Formisce a tutti i sindacalisti di Cisl Veneto una bussola per orientarsi nell'incertezza dei cambiamenti, oltre che uno strumento di pianificazione e di indicazione delle priorità sindacali.

4. I dieci macrobiettivi della proposta strategica

I cinque macrobiettivi di orientamento strategico collegati alla dimensione della **rappresentanza**

1. Cisl Veneto vuole saper cogliere e assumere un **ruolo centrale e proattivo nelle trasformazioni** che attraversano il mondo del lavoro, l'economia, la società e il territorio, e che stanno ridefinendo il nostro futuro e necessitano di un sindacato capace di reinterpretare il nostro tempo.
2. Cisl Veneto vuole essere in grado di **rinnovare e potenziare il modello di rappresentanza**, rinforzando il livello della contrattazione aziendale per gestire le transizioni e le innovazioni organizzative, introducendo una prassi di *contrattazione intercategoriale* che intercetti le complessità e diseguaglianze del lavoro, e innovando la contrattazione territoriale per affrontare le nuove problematiche sociali e favorire una gestione più efficace del mercato del lavoro.
3. Cisl Veneto vuole rilanciare e promuovere la **partecipazione attiva dei lavoratori** nella governance delle imprese. Un tema che peraltro è stato per Cisl obiettivo strategico fin dalla sua fondazione, e non solo permetterebbe di incidere sul funzionamento e sulle scelte delle organizzazioni del lavoro, ma potrebbe costituire un elemento di cambiamento nel funzionamento dell'economia capitalistica, introducendo la democrazia nei posti di lavoro e nella determinazione delle politiche industriali e di sviluppo.
4. Cisl Veneto vuole operare nella prospettiva dell'**empowerment delle persone** nella vita lavorativa e sociale. Il perseguimento degli interessi collettivi, infatti, non può prescindere dal riconoscimento delle differenti soggettività, storie, culture, generi, identità, favorendone tutti i fattori generativi, di pari opportunità e sviluppo umano.
5. Cisl Veneto vuole essere capace di **assumere e rappresentare i nuovi bisogni**, in un contesto di crescenti disuguaglianze economiche, sociali e ambientali, rafforzando le relazioni con i soggetti sociali e lavorativi meno tutelati e rappresentati, tramite un'azione inclusiva dei giovani, delle donne, delle lavoratrici e dei lavoratori precari, poveri e marginali.

I cinque macrobiettivi di orientamento strategico collegati alla dimensione dell'**organizzazione e della gestione interna**

6. Cisl Veneto vuole essere in grado di incorporare in maniera strutturale la capacità di **pensare e progettare il futuro in maniera strategica**, proattiva e generativa. Serve, insomma, che il pensiero strategico e gli strumenti di programmazione diventino prassi organizzativa permanente, integrata e consolidata.
7. Cisl Veneto vuole inoltre migliorare la propria capacità di garantire la **filiera della tutela agli associati**, fornendo un accompagnamento professionale e personalizzato in risposta all'insieme dei loro bisogni, rafforzando in questa maniera la capacità di un'effettiva rappresentanza. Ciò significa accrescere la capacità di progettazione e gestione delle attività di servizio, puntando sempre di più a realizzare un sistema di welfare sindacale.
8. Cisl Veneto vuole riformarsi favorendo la complementarietà e le **maggiori sinergie tra la dimensione gestionale dei servizi e quella della rappresentanza politica**. Si tratta di una parte fondamentale del mutuo riconoscimento tra le diverse dimensioni dell'agire sindacale. Esse rafforzano la prossimità alle persone, la capacità di intercettare i loro bisogni e di essere protagonisti insieme nel territorio, contribuendo ad ampliare il numero di iscritti e quindi a consolidare la rappresentanza.
9. Cisl Veneto vuole **investire strategicamente nelle relazioni e nella comunicazione**, per essere più conosciuta e più efficace, e per veicolare un'immagine rinnovata e sistemica.
10. Infine, accettando la sfida del cambiamento e dell'innovazione, Cisl Veneto vuole **investire nelle competenze** dei propri sindacalisti, operatori, contrattualisti. Le persone che si impegnano a fare sindacato sono il capitale principale di Cisl: quindi è necessario far crescere, potenziare e valorizzare le sindacaliste e i sindacalisti, indipendentemente dal ruolo che svolgono.

5. Le quattro aree prioritarie di intervento e i quattro punti di accesso su cui convergere da qui al 2025

Partendo dalla mappa complessiva sistemica (fig.1), quadro strategico e di visione d'insieme, ci si è poi focalizzati nell'individuare i **vettori di cambiamento più rilevanti**, elementi cioè che più di altri sono **capaci di innescare dinamiche di cambiamento**.

Sono state così individuate **quattro aree prioritarie d'intervento** per il loro valore strategico e il potenziale di cambiamento (fig.2):

- le nuove frontiere della **partecipazione e contrattazione** per rafforzare la rappresentanza;
- la capacità di porre in essere un'offerta articolata di **tutela e assistenza**;
- la capacità di concretizzare il valore strategico della **formazione**;
- il **pensiero e la pianificazione strategica** come strumento per cavalcare le trasformazioni e co-creare futuro.

Le quattro aree da una parte sono in grado più di altre di innescare il cambiamento, e dall'altra sono anche aree concrete che nel 2025 serviranno da misura per verificare se davvero quel cambiamento atteso, quel salto qualitativo, si è verificato o no. In altre parole, **se non avvengono cambiamenti in quelle aree difficilmente si potrà concretizzare la visione che IT'S IN Veneto ha immaginato per Cisl**.

Il comitato Esecutivo di Cisl Veneto ha lavorato definendo e applicando criteri di scelta e approcci condivisi che hanno permesso di individuare per ciascuna delle aree prioritarie di intervento **un entry point o punto di accesso al cambiamento che dovrebbe essere assunto ad ogni livello dell'organizzazione da qui al 2025** (fig. 2). Si tratta di progettualità rilevanti rispetto al contesto, che potrebbero avere un "effetto leva" o "catalizzatore", realizzabili.

Nelle pagine seguenti le **mappe delle quattro aree prioritarie di intervento con evidenziato l'entry point prescelto per ciascuna**, che ben raffigurano e restituiscono in sintesi e con immediatezza il ragionamento qui descritto, evidenziando i contenuti, i collegamenti trasversali e le possibili sinergie tra *entry points*, nonché l'impatto strategico di ognuno di questi sottosistemi.

A che cosa serve il pensiero strategico?

Lo scopo del pensiero strategico è quello di orientarci nelle decisioni che prendiamo nel presente, in modo da essere più consapevoli di quello che c'è veramente in gioco in una specifica congiuntura (le implicazioni nel medio-lungo termine), delle conseguenze sistemiche di ogni scelta (aiutando a forgiare una visione d'insieme comune e a rendere visibili i molteplici nessi di causalità) e comprendendo tutti gli interessi che sono in gioco (anche le necessità e aspettative meno visibili). Il pensiero strategico ci offre la possibilità di immaginare il futuro nella sua irriducibile incertezza e pluralità e di prepararci per i diversi futuri possibili.

Gli strumenti di analisi prospettica (foresight), spingendoci a interrogarci sulle forze motrici del futuro, sulle innovazioni e trasformazioni emergenti

Il pensiero strategico per immaginare il futuro e fare scelte allineate con i cambiamenti che desideriamo favorire

e sugli scenari possibili, pur non consentendoci di "prevedere" il futuro, ci mettono nelle condizioni di visualizzare realisticamente le opzioni che abbiamo dinanzi. Inoltre, ci prospettano chiaramente

il costo di un'eventuale inazione (inerzia). In altre parole, ci permettono di fare scelte più consapevoli e più allineate con i nostri valori e con il cambiamento che desideriamo favorire nella nostra organizzazione e nella società.



figura 3 - Area prioritaria di intervento:

Partecipazione e contrattazione

Macroobiettivi
di orientamento
strategico

1

UNA CISL CHE ASSUMA
UN RUOLO CENTRALE
E PROATTIVO
NELLE TRASFORMAZIONI
CHE STANNO RIDEFINENDO
IL FUTURO.

2

UNA CISL CHE INNOVI
IL SISTEMA
DI RAPPRESENTANZA
SU BASI AZIENDALI,
INTERCATEGORIALI,
TERRITORIALI.

3

UNA CISL CHE
PROMUOVA
E PRATICHI
LA PARTECIPAZIONE
ATTIVA DEI
LAVORATORI

Linee
di azione

1.1

promuovere
alleanze e reti
con attori sociali
territoriali

1.2

essere interlocutore
inclusivo per
co-creare valore
ambientale,
economico e sociale
nel territorio

1.3

essere agente
sociale attivo
nel mercato
del lavoro

2.3

promuovere
la contrattazione
intercategoriale

3.1

sperimentare
nuove forme
di partecipazione

Punti
di accesso

1.1.1

alleanze con attori
chiave (FFF, riders,
associazioni migranti,
scuole di formazione,
ecc.)

1.2.1

promuovere
progetti-chiave
(riposta alla criticità
+ proiezione futura).

1.3.2

laboratori di
gestione integrata
della crisi e delle
tendenze di
trasformazioni più
profonde del mondo
del lavoro (es.
smartworking)

2.3.1

contrattazione
territoriale per
i lavoratori atipici

3.1.1

formazione
specialistica sulla
partecipazione

1.1.2

organizzare le
sedi come Hub
di relazioni

2.3.2

gruppi di lavoro
territoriali
per lavoro ibrido

3.1.2

gruppo di studio
per l'analisi
delle esperienze

2.3.3

laboratorio per l'innovazione
sviluppo di nuove forme
di contrattazione +
sperimentazione pilota

3.1.3

sperimentare il modello
partecipativo introdotto
nel Protocollo per
l'emergenza COVID-19
per la tutela della salute
e sicurezza

2.3.4

**laboratorio sulla
contrattazione
di filiera o di sito
produttivo**

3.1.4

Realizzare una
campagna territoriale
sulla partecipazione da
presentare in tutte le
piattaforme aziendali (in
base a proposta
concreta)

Le nuove frontiere della partecipazione e della contrattazione per rafforzare la rappresentanza

*Laboratorio sulla contrattazione
di filiera o di sito produttivo*

La **prima area prioritaria di intervento** individuata è legata ai temi della **contrattazione** e della **partecipazione attiva dei lavoratori nella governance delle imprese** (macroobiettivi 1, 2 e 3).

Il punto di accesso su cui impegnarsi è il **laboratorio sulla contrattazione di filiera o di sito produttivo**: una sfida che chiama in causa in primis le categorie e la capacità di collaborare e confrontarsi tra loro, andando oltre i confini del loro agire.

Si è condivisa l'opportunità di impegnarsi a portare a compimento tale progettualità mettendo in campo queste iniziative:

- individuare in ogni Unione Sindacale Territoriale, in coordinamento con il livello regionale (confederale e di federazione), i siti in cui ci sono migliori condizioni di partenza ed un maggiore potenziale per la rappresentanza (es. aeroporto, RSA ...) e istituire un laboratorio come spazio per l'innovazione e lo sviluppo di nuove forme di contrattazione;
- monitorare il percorso in Comitato esecutivo regionale;
- modellizzare le esperienze pilota.

figura 4 - Area prioritaria di intervento:

Tutela e assistenza



La capacità di porre in essere un'offerta articolata di tutela e assistenza

Rilanciare il progetto dello sportello lavoro

La **seconda area prioritaria di intervento** individuata è legata al **sistema di tutela e di risposta ai bisogni delle persone** (macroobiettivi 1, 5, 7, 8 e 10). Il punto di accesso prioritario condiviso è lo **sportello lavoro**, per accompagnare le persone nelle transizioni lavorative.

Le iniziative individuate sono:

- definire chiaramente il sistema delle responsabilità politiche, manageriali, operative collegate allo sportello lavoro;
- individuare modalità di collaborazione con le categorie, all'interno di un patto di corresponsabilità;
- nel processo di gestione – dall'accoglienza all'orientamento, alla riqualificazione e ricollocazione – definire il modello Cisl in Veneto per la realizzazione delle politiche attive, in rapporto con lal Veneto.

figura 5 - Area prioritaria di intervento:

Formazione

Macrobiettivi
di orientamento
strategico

2
UNA CISL CHE INNOVI
IL SISTEMA DI RAPPRESENTANZA
SU BASI AZIENDALI,
INTERCATEGORIALI,
TERRITORIALI.

4
UNA CISL CHE SVILUPPI
L'EMPOWERMENT
DELLA PERSONA NEL
LAVORO, NELLA
SOCIETÀ,
NELL'ECONOMIA.

5
UNA CISL CHE SI
FACCIA PORTAVOCE
DEI NUOVI BISOGNI E
PROMUOVA GIUSTIZIA,
INCLUSIONE,
SOSTENIBILITÀ

10
UNA CISL CHE ALLINEA
LE COMPETENZE DEI
PROPRI SINDACALISTI
ALLE SFIDE
DEL FUTURO

Linee
di azione

2.1
rilanciare RSU/RSA
per promuovere
contrattazione

2.2
rafforzare
la formazione
per delegati
e operatori

4.1
promuovere
formazione
continua
per lavoratori
e cittadini

5.1
Animare iniziative
per la tutela
dei giovani

10.1
valorizzare
le competenze

Punti
di accesso

2.1.1
formazione a operatori e delegati per:
competenze contrattuali,
tecnologiche, partecipazione,
managerialità sociale, integrazione,
pianificazione strategica

2.2.1
strumenti
per contrattare
la formazione
continua

4.1.1
proporre formazione
nelle transizioni
e politiche attive.

5.1.2
Orientare
e accompagnare
in percorsi
di inserimento
lavorativo

2.2.2
**Coordinamento
formativo:
convergenza
su un nucleo
comune di
competenze
strategiche +
piattaforma
condivisa**

4.1.2
fare progetti pilota
di formazione continua
anche come forma
di proselitismo (proposte
di alfabetizzazione
digitale e altri pacchetti)

4.1.3
sviluppare la
collaborazione di IAL
con le Cisl territoriali
e la bilateralità

La capacità di concretizzare il valore strategico della formazione

Coordinamento formativo: convergenza su un nucleo comune di competenze strategiche + piattaforma condivisa

La **terza area prioritaria di intervento**, la **formazione**, è ampia ed è intesa sia come modalità di supporto alle persone per affrontare la complessità del presente e del futuro, sia come strumento per lo **sviluppo delle competenze interne all'organizzazione** (macrobiettivi 2, 4, 5 e 10).

Il punto di accesso mira al rilancio della formazione sindacale. Gli impegni assunti sono:

- rilanciare un coordinamento regionale di indirizzo e programmatico;
- definire un set di competenze "strategiche" per i sindacalisti nelle varie funzioni svolte;
- definire risorse (umane ed economiche) dedicate alla formazione;
- utilizzare la piattaforma formativa Forma Cisl.

figura 6 - Area prioritaria di intervento:

Pianificazione strategica

Macroobiettivi
di orientamento
strategico

6
UNA CISL CHE INTEGRI
NELL'ORGANIZZAZIONE
LA CAPACITÀ DI PENSARE
E PROGETTARE IL FUTURO

9
UNA CISL CHE
COMUNICA IN MODO
STRATEGICO
ED EFFICACE

10
UNA CISL CHE ALLINEA
LE COMPETENZE
DEI PROPRI SINDACALISTI
ALLE SFIDE DEL FUTURO

Linee
di azione

6.1
integrare
sistemi di
analisi e
gestione
dati

6.2
gestione
basata su
risultati ed
evidenze
(PM)

6.3
rafforzare
governance
e accountability

6.4
sviluppare
analisi
strategica e
risk
management

9.1
innovare e
coordinare
la comunicazione

10.1
valorizzare
le competenze

Punti
di accesso

6.1.1
Definire schemi/
meccanismi di
valorizzazione delle
banche dati per
realizzare sinergie e
aggiornamento
competenze digitali
correlate

6.2.1
Definire un piano
di lavoro con sistema
di monitoraggio
e verifica della
strategia (roadmap)

6.3.1
Percorso di riflessione
e convergenza con
i dirigenti ai vari livelli
sulla visione
e strategia proposta

6.3.2
Percorso di riflessione
con i dirigenti ai vari
livelli per definire
il perimetro e gli
elementi di
convergenza/
coordinamento
sulle progettualità
integrate con
l'obiettivo di arrivare
ad un "Patto di
corresponsabilità"

6.4.1
Realizzare la
Commissione
CO-STRATEGY con un
mix di competenze
interne/esterne

9.1.1
**Accordi
di coordinamento
per un posizionamento
comunicativo
più strategico,
integrato ed efficace**

9.1.2
definire un format
comunicativo unico
per tutte le sedi

10.1.3
Sistema di premialità e
riconoscimenti legati a
competenze e risultati
soprattutto per l'area dei
Servizi

10.1.4
Criteri di riconoscimento
(e premialità) in base al
loro contributo al
rafforzamento della
rappresentanza

10.1.5
Realizzare la piattaforma
condivisa per la formazione
sindacale come strumento di
promozione e validazione dei
percorsi formativi

Il pensiero e la pianificazione strategica come strumento per cavalcare le trasformazioni e co-creare futuro

Accordi di coordinamento per un posizionamento comunicativo più strategico, integrato ed efficace

La **quarta area prioritaria di intervento** mira a rendere prassi organizzativa permanente, integrata e consolidata il **pensiero strategico** e gli **strumenti di programmazione** (macroobiettivi 6, 9 e 10).

Il punto di accesso prioritario condiviso riguarda la **realizzazione di accordi di coordinamento per una comunicazione più efficace e**

coerente, che favorisca un riposizionamento di immagine su temi e target definiti per un'identità più distinguibile.

I dirigenti hanno condiviso l'opportunità di impegnarsi a portare a compimento la progettualità mettendo in campo queste iniziative:

- definire la struttura del coordinamento in un'ottica di complementarità tra visione sistemica e di territorio;
- definire temi e target prioritari comuni, perimetri e competenze;
- individuare alcune campagne condivise, partendo dal basso;
- condividere un kit di strumenti e competenze su temi specifici e prioritari per una comunicazione strategica.

6. Diventare pensatori strategici

Il piano strategico regionale di Cisl è stato presentato e consegnato nel Consiglio generale del 9 settembre 2021 per avviare una fase di sua diffusione e condivisione nelle categorie, nei territori e nei servizi di Cisl Veneto.

Si vuole che **ognuno dei nostri sindacalisti diventi un pensatore strategico. E la mappa strategica deve diventare strumento di tutti i livelli della nostra organizzazione.** Questo, auspichiamo, potrà portare a risultati su due fronti complementari, ossia dovrà sollecitare tutti noi a: a) impegnarci a portare a compimento le progettualità prioritarie condivise (i *sine qua non* per ottenere qualche risultato di rilievo sui macroobiettivi individuati); b) applicare i criteri strategici comuni ad iniziative (esistenti o nuove) proprie di ciascuna struttura/ente sindacale.

L'analisi prospettica (foresight) e la programmazione strategica hanno il compito di esplorare, gestire e promuovere il cambiamento, e quindi si concentrano sulla definizione di visioni di lungo termine e/o di strategie (e piani d'azione annessi) e di politiche di medio termine. Costituiscono l'orientamento per un successivo processo di definizione e gestione di progettualità specifiche (Project Management), il quale dovrà declinarne la realizzazione prima a livello programmatico e poi operativo.

Solo la sinergia, la coerenza e l'efficacia delle tre dimensioni garantiscono il raggiungimento (e quindi il successo) dei risultati attesi, non dal singolo soggetto o progetto, ma dall'intera organizzazione. Questa è la vera risposta alla sfida evolutiva dei prossimi anni per Cisl, in relazione con un contesto complesso e in costante cambiamento.

A livello programmatico e operativo, pertanto, lavoreremo per mettere in pratica le azioni strategiche individuate che permetteranno di raggiungere gli obiettivi, adottando una metodologia di condivisione a priori degli obiettivi stessi e di verifica periodica dello stato di avanzamento dei progetti.

Il percorso verso il nostro Congresso regionale ci è sembrato l'occasione migliore per consegnarvi il frutto del lavoro svolto all'interno di IT'S IN Veneto, e assumere questa nuova visione strategica come un mandato da condividere tutti, a tutti i livelli.

Perché non possiamo perdere la straordinaria opportunità per il sindacato, per Cisl, di giocare un ruolo centrale in questo momento storico. **È l'opportunità – che come sempre ha anche il volto della sfida – di incidere e gestire il cambiamento indirizzandone la via.**

Si ringraziano per il lavoro svolto nel laboratorio e l'importante contributo al progetto

Le sindacaliste e i sindacalisti partecipanti al laboratorio IT'S IN Veneto

Cristina Boninsegna (Fai)
 Matteo Caregnato (Fim)
 Silvia Cibinel (Fit)
 Fabrizio Creston (Cisl Verona)
 Fabio Dal Cortivo (Cisl Veneto)
 Marco De Favari (Cisl Venezia)
 Grazia De Marinis (Fisascat)
 Marika Ferrazzo (Fp)
 Matteo Filippi (Cisl Vicenza)
 Pietro Grendena (Felsa)
 Angelino Levorato (Fnp)
 Antonio Miotto (Cisl Veneto Servizi)
 Christian Murer (First)
 Marco Potente (Filca)
 Alessio Rebonato (Cisl Scuola)
 Alberto Selmo (Femca)
 Besnik Shukaj (Cisl Belluno Treviso)
 Giulia Zago (Cisl Padova Rovigo)

Gli esperti che li hanno accompagnati nei quattro gruppi di lavoro tematici

Partecipazione: Sergio Spiller, Cisl Confederale
 Servizi: Stefano Mastrovincenzo, Ial nazionale
 Rischi: Paolo Stefan, Solidarietà Veneto
 Comunicazione: Guido Zovico, consulente in comunicazione

I componenti del Comitato esecutivo regionale di Cisl Veneto

Staff di progetto

Gianfranco Refosco, segretario generale di Cisl Veneto
 Antonella Spada, esperta di analisi di scenario
 e consulenza strategica (direzione scientifica e docente)
 Elisa Ponzio, Cisl Veneto
 Lorenza Leonardi, Ial Veneto
 Francesco Lauria, Centro Studi Nazionale Cisl, Fondazione Tarantelli
 Paola Vinciguerra, First Cisl Nazionale, Etui Pedagogical Committee

E ancora

Francesco Peron e Stefano Dal Pra Caputo, Fondazione Corazzin

Editing e cura dei testi

Marta Giacometti, Ikon Comunicazione

Progetto grafico, infografiche

Annalisa Sartori, Synart



in collaborazione con



CENTRO STUDI
RICERCA E FORMAZIONE CISL



Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione



etui.
european trade union institute



Trovi qui tutti i documenti del laboratorio IT'S IN Veneto