



**PDF Complete**

Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

izzazione per un sindacato vitale, in crescita, lavoratori del 21° secolo?

Il tema dell'evoluzione della rappresentanza sindacale nella realtà del 21° secolo, tenuto conto di quanto intravediamo oggi in questo primo scorcio, è intrigante e vasto, per le innumerevoli variabili ma anche per i diversi palcoscenici in cui ciascuno è posizionato e, di conseguenza, i differenti punti di vista; intrigante per i rilevanti interrogativi che già oggi affollano le nostre menti (e i nostri cuori), destinati ad aumentare, anche per le incertezze che le nostre generazioni degli anni 70 (almeno per chi scrive) si trascinano.

Forse, paradossalmente, coloro che si sono affacciati solo recentemente all'esperienza sindacale hanno menti più sgombre da una memoria storica e quindi in grado di delineare maggiormente, o meglio, di realizzare dei focus più precisi sui cambiamenti e sui bisogni dei lavoratori agli inizi del terzo millennio.

Per esplicitare qualche suggestione sul futuro mi permetto di individuare una griglia di temi, molto sommaria, per cercare di delineare un contributo di riflessione circa i nodi da affrontare nel mercato della rappresentanza degli interessi a noi associati; interessi assai vasti e molteplici, in quanto nello specchio di realtà in cui sono impegnato da anni (il settore chimico farmaceutico) mi viene offerta l'opportunità di incrociare i temi della richiamata griglia in modo diretto, in relazione al ruolo verticale (e parziale) che mi è assegnato.

In sintesi:

- L'evoluzione del Welfare e le risposte possibili;
- Contenuti, assetti e attori della contrattazione;
- L'evoluzione organizzativa: come aggregare i diversi lavoratori e in quali forme.

**1)** La Cisl ha intravisto, già dalla sua nascita, le profonde correlazioni nelle varie dimensioni dell'esistenza delle persone, sia nella condizione lavorativa che nei diritti di cittadinanza, l'unitarietà tra reddito diretto e indiretto tramite le protezioni sociali, sia monetarie che in termini di servizi appartenenti all'area universalistica del benessere collettivo: una linea di continuità tra lavoro, salute, istruzione e pensione. Tutta la sua iniziativa è stata improntata, nell'azione generale e specifica, per contribuire ad affermare misure di tutela del lavoro dipendente, anche con idee assimilate a fatica dalle altre Organizzazioni Sindacali, oltre che dalle controparti e chi legge sa cosa ciò è costato alla Cisl storicamente.

Previdenza Complementare, Sanità ed Assistenza Integrativa, Mutualità contrattuale tramite le varie forme di bilateralità, per tutelare e/o integrare il reddito; siamo al dunque proprio in questi anni, sperimentando una crescente scarsità di risorse pubbliche rivolte al Welfare e dall'altra i crescenti costi di un Welfare scarsamente selettivo, spesso inefficiente, a volte vessatorio e iniquo.

Sul fronte previdenziale ormai gli scenari sono chiari e solo le risposte complementari (che diventeranno senza alternativa e la nostra sfortuna è determinata dalla presenza del TFR, il nostro tesoretto) potranno assicurare redditi in quiescenza di un certo livello, anche se a redditi crescenti altre risposte potranno arrivare solo da piani individuali e famigliari. Tuttavia ciò presuppone una continuità o, se si preferisce, una bassa discontinuità nella percezione dei flussi di reddito derivanti dal lavoro.

Appare più problematica, in termini di prospettiva, la situazione sul fronte sanitario e assistenziale, in quanto si affacciano, inesorabilmente ma anche positivamente, alcuni dati relativi alla struttura demografica: innalzamento e allungamento dell'età media della popolazione pongono nuovi problemi rispetto al passato. Tuttavia aspettative indotte da questo fenomeno ma anche il desiderio di accrescere la qualità dell'esistenza o perlomeno il mantenimento di standard già vissuti, accanto

impongono scelte di spesa e di investimenti quantitativi e

nel settore sanitario e assistenziale diventerà un fattore sempre più critico: nuove frontiere farmacologiche, correlate alla predisposizione di terapie adeguate e personalizzate indotte dalla diagnostica dei DNA e dalle indagini sulla struttura molecolare delle persone, quindi con farmaci più efficaci e con minori effetti collaterali, apparecchiature sempre più sofisticate, con software finalizzati e di grande precisione, formazione mirata e multidisciplinare degli addetti, tutti questi elementi comporteranno investimenti rilevantissimi nelle strutture sanitarie, di fronte ad una spesa oggi scarsamente comprimibile e con cospicue risorse immobilizzate nei capitali fissi delle strutture ospedaliere.

Se poi immaginiamo come potrà evolvere il servizio di assistenza verso le forme della non autosufficienza, con costi crescenti a carico del Pubblico e delle famiglie, la preoccupazione cruciale circa una possibile riduzione quantitativa dei servizi è dietro l'angolo.

Come sostenere questa evoluzione del Welfare, per evitare o limitare l'affacciarsi di ulteriori forme di disuguaglianza nella fruizione dei servizi e costi crescenti a carico dei cittadini? Quali redditi potranno permettersi cure e indagini diagnostiche sempre più accurate e specialistiche? E quali standard di assistenza, nelle forme più patologiche indotte dal diffondersi delle malattie collegate alla senilità?

Sono domande che al nostro sindacalismo si pongono, in quanto tale area di bisogni è oggettiva e non governata direttamente dalle persone: non si tratta di scegliere come consumare, come vestirsi, se andare o meno in vacanza. Le malattie arrivano da sé, nonostante una maggiore prevenzione!

Se risulta condivisibile la tendenza a ridurre la ospedalizzazione per passare verso l'incremento dell'assistenza a domicilio, se è da incentivare una educazione alla fruizione dei prodotti farmaceutici per limitare usi impropri e sprechi, se è auspicabile una politica di sostegno alle famiglie in relazione a carichi e oneri assunti dentro il nucleo allargato, per una giusta solidarietà sociale ovvero se il sindacalismo partecipa ai processi concertativi (anche con riferimento diretto ai lavoratori dei comparti coinvolti), risulta tuttavia inevitabile porsi ed incentivare nuovi sentieri sanitari e assistenziali nella contrattazione, come forma di sussidiarietà e di sostegno diretto.

La platea degli utenti si allargherà in modo complesso e articolato, donne e uomini al lavoro e in pensione: come affrontare tali questioni se non individuando strade integrative e con strumenti collettivi di privato-sociale e no-profit?

La contrattazione è posta a dura prova, anche se non mancano significative esperienze già in essere e solide, oltre che sperimentate, ma che oggi si rivolgono ad una limitata platea di lavoratori. Infatti gli attuali strumenti dei fondi sanitari e assistenziali, integrativi e/o complementari al SSN, rappresentano una cospicua minoranza in quanto al numero di coloro che ne usufruiscono i benefici, anche per scarse possibilità di destinare altre risorse economiche diverse dalla retribuzione diretta.

Tuttavia, in una auspicata riforma contrattuale, imperniata prevalentemente su una possibile defiscalizzazione degli incrementi retributivi in sede aziendale e/o territoriale, le dinamiche future potrebbero allargare le opportunità di destinare risorse economiche, tramite la contrattazione collettiva e l'espandersi della cultura e degli strumenti della bilateralità tra le parti sociali, alle forme di una mutualità integrativa, in termini di prestazioni.

In questo senso le aree di sostegno integrativo si andranno a moltiplicare per effetto di bisogni a cui il Welfare pubblico non sarà in grado di garantire una risposta adeguata, per ragioni complesse che, comunque, a chi legge non possono sfuggire.

Integrazione del reddito in caso di sospensione o cessazione dell'impiego, opportunità formative e di riqualificazione, previdenza, sanità, assistenza nei casi di non autosufficienza: sono pochi i sindacalisti che oggi stanno riflettendo o iniziando a sperimentare una seconda generazione di fondi comuni tra le parti, di una mutualità che diventerà essenziale in futuro.

Ecco perché appaiono ideologiche o prevalentemente collegate ad una sorta di autoreferenzialità dei gruppi dirigenti, molte discussioni sul peso dei vari livelli contrattuali: per non andare fuori

compagnare i processi reali in atto, orientandoli in una logica  
a rispondere ai bisogni che nei prossimi anni faranno da  
er, rischiando di far aumentare a dismisura gli esclusi dagli

inclusi.

2) A molti commentatori ( e, ahimè, anche a molti operatori del sindacato) sfugge il dato che gli accordi interconfederali del 1992-93 rappresentano una sorta di magna charta delle relazioni sindacali, in quanto struttura, livelli e contenuti degli assetti contrattuali hanno presupposti e conseguenze inscindibili, dalla politica dei redditi alla concertazione, dalle materie contrattuali nei due livelli, alla concezione della rappresentanza, che è passata, tramite un accordo tra le parti, ad un organismo riconosciuto dai datori di lavoro e non solo espressione autonoma delle O.O.S.S.

Le inadempienze dei Governi, l'infelice stagione confindustriale 2000-2004, i processi internazionali in campo economico, industriale e produttivo, il raggiungimento degli obiettivi macro delle intese ( ingresso del nostro Paese in Europa, l'introduzione dell'euro e il progressivo abbassamento dell'inflazione) hanno influito sulla tenuta degli accordi, sulla loro efficacia nell'orientare e guidare le relazioni tra le parti.

Anche le iniziative del primo Governo Berlusconi, in particolare la volontà di autosufficienza, l'introduzione di una sorta di dialogo sociale a senso unico, il recupero del potere politico come elemento centrale nei processi decisionali e regolatori dei rapporti di lavoro ( la rincorsa sindacale alle deleghe sulla previdenza e sulla legge 30), hanno dato fiato alle anime più politicizzate del sindacalismo, ponendo in difficoltà le aree più riformistiche e, affermo, più realistiche del sindacato stesso; la ripresa del terrorismo e la morte di Marco Biagi, accanto alle dinamiche del 2002, con il Patto per l'Italia e le lacerazioni tra i grandi sindacati confederali, hanno caratterizzato una stagione di destrutturazione della contrattazione.

Solo i rapporti tra le varie controparti settoriali hanno salvato la contrattazione nazionale di categoria (meccanici a parte), mentre le necessità delle imprese, accanto ad un buon rapporto tra le parti in azienda, hanno permesso di non innescare ulteriori processi di frammentazione sociale.

In questo periodo varrebbe la pena di riflettere con maggior impegno sulle prospettive contrattuali (e di ruolo), anche per alcuni elementi presenti nel campo di azione; i mutamenti continui ed irreversibili nel mercato del lavoro e relative tipologie di rapporti di lavoro, i nodi industriali indotti da alcuni processi in corso ( trasporto aereo e ferroviario, banche, reti infrastrutturali, struttura della pubblica amministrazione), il dinamismo della piccola impresa, il rilevante impatto delle tecnologie e ...il cambiamento delle persone.

In questo senso la realtà dei lavori e dei mondi del lavoro si presenta molto eterogenea, con una modellistica contrattuale e negoziale con differenti pesi ed equilibri tra centro e periferie: permangono settori dove è necessaria una forte regolamentazione centrale, per omogeneità, per unicità della controparte, per impedire pratiche di dumping sociale; ma è altrettanto presente una rilevante parte della realtà lavorativa dove sarebbe necessario far decollare, sul piano formale, una maggiore presenza sindacale in periferia, per adeguare norme nazionali univoche, per adattare le necessità espresse dalle imprese e dai lavoratori, per realizzare forme diffuse di bilateralità in termini di mutualità contrattuale, servizi alle imprese e ai lavoratori, per cogliere fino in fondo le differenziazioni in termini di produttività e redditività delle imprese, per una equa ripartizione dei risultati.

In questo senso, probabilmente, si fa fatica a vedere una stagione in cui possa ripetersi un gioco che porti all'aggiornamento della richiamata magna charta a livello generale; appare più realistico pensare che una modernizzazione dei rapporti di lavoro, in termini di regolazione e un adeguamento ai fini di una maggiore effettività ed efficacia dei rapporti sindacali e contrattuali, possa essere posta in carico ai CCNL, attraverso una coraggiosa definizione di materie tra i due livelli, in cui esercitare prerogative centrali, contrattazione concorrente e competenze esclusive a livello decentrato.

materie centrali, una regolamentazione minima sulle restanti materie, anche per responsabilizzare gli attori in periferia nella gestione. Un po' meno controllori e un po' più protagonisti!

Il nodo della rappresentanza e della efficacia contrattuale si porrebbe in maniera meno stridente rispetto allo stato attuale, in cui regna uno status quo pericoloso, che rischia di portarci, prima o poi, ad una regolamentazione legislativa, non figlia di prassi sperimentate (il cosiddetto sostegno leggero agli accordi).

Un modello contrattuale più aderente avrebbe altresì il merito di poter sperimentare forme e sedi in cui prevenire il conflitto, laddove il contenzioso sia concentrato sugli oggetti del negozio e meno sulla latitanza di una parte.

Ma, forse, la realtà rischia di essere più avanti degli attori della rappresentanza: quante deroghe contrattuali di fatto sono presenti, quante regolamentazioni extracontrattuali sussistono e quante, ahinoi, norme inapplicate, strumenti centrali bypassati perché o non conosciuti o osteggiati?

Quanta ricchezza non viene ripartita per scarsa presenza della rappresentanza periferica?

Ecco perché, in attesa di una riforma che rischia di assomigliare sempre più al *do ut des* dell'avvenire, parliamo di coraggio da parte di chi avverte il problema ed è capace di realizzare consensi su strade da esplorare in modo inedito anche se non rivoluzionario. Non possiamo dimenticare che alcune norme legislative su talune materie (es. legge Biagi), hanno azzerato la gerarchia delle fonti istitutive, introducendo una sorta di *subsidiarietà* tra livelli nazionali, territoriali e aziendali nell'affidare alle parti il rimando regolativo.

**3)** Per una Organizzazione come la Cisl non sussiste una dicotomia tra tutele contrattuali e servizi, anche se molta strada rimane da percorrere in termini di sinergie ed integrazioni, ai fini di incrementare l'efficienza e l'efficacia del nostro sistema.

Ma come più volte confermato dalle varie assise di discussione, occorre misurarci sempre più con un mercato in evoluzione: le sedi periferiche sono sempre più attrezzate per servizi essenziali, sia tradizionali che quelli recentemente imposti dalla innovazione legislativa, pur dovendo fare i conti con la necessità di reperire e orientare risorse economiche, in particolare sugli investimenti.

Infatti a noi pare che gli incentivi pubblici a disposizione saranno sempre più orientati agli investimenti stessi, in termini di parziale sostegno economico, più che ad una pratica di rimborso sul realizzato.

Ecco perché diventa decisivo, in un mercato in cui altri soggetti sono presenti o si presenteranno in futuro (servizi all'impiego, formazione, assistenza nei rapporti con le istituzioni, servizi per alcune figure particolari, ecc.) incrementare integrazioni e sinergie, in un approccio globale ed effettivamente integrato, sensibilità forse maggiormente presente nei livelli intermedi e in periferia che al centro dell'organizzazione.

Risulterà decisiva tuttavia la sfida sui bisogni e sulle tutele, come descritto sopra, riorientando l'organizzazione verso un maggior rapporto, nel collocare la propria azione, tra servizi resi e sindacalizzazione.

Accorpare e decentrare sarà una costante per molteplici iniziative: vorrei cercare di esemplificare con la questione dei fondi pensione, in quanto, tra qualche tempo, la competizione si farà più stringente e, pur permanendo alcune prerogative contrattuali (non portabilità del contributo aziendale, ma fino a quando?) le sigle settoriali saranno sottoposte alla concorrenza in un mercato che, inesorabilmente, sarà *olpluralistico*; essendo realtà leggere, quasi virtuali (la struttura si avvale di service amministrativo, banca depositaria, gestori finanziari), le aggregazioni diventeranno una necessità, anche per sviluppare masse critiche importanti nel mercato finanziario.

Ecco perché sarà necessario sfolire i rami alti e realizzare maggiore penetrazione con sportelli, accessibilità prossima, consulenza personalizzata, integrazione con le case madri, istitutive dei fondi stessi. L'informatica sarà essenziale nei sistemi ma con i clienti lo sportello è ancora vincente.

Gli Autonomi, per scelta o per forza, saranno probabilmente tipologie di lavoro in aumento: ecco perché risulterà decisivo un servizio solido ed efficace nei loro confronti.

decisiva, comprese le forme organizzative; forse occorre fatto presente nell'organizzazione, che spesso riduciamo a una dura prova in molti territori e tale tendenza, per effetto delle imprese sempre più piccole e a rete, introduce la necessità di diverse forme aggregative, consortili o fondate su nuove basi concettuali, diverse dal classico settore merceologico, che risulta comunque essenziale in alcuni settori a forte contenuto professionale, a forte appartenenza e ad un elevato processo di identificazione settoriale.

Basterebbe riflettere già oggi sul comparto dell'Artigianato in cui, salvo i distretti settoriali, la forma d'impresa è il dato comune; così come non convincono alcune "guerre guerreggiate" sui lavoratori somministrati, litigando su adesioni che non ci sono o sono scarse: sosteniamo fino in fondo l'Alai (organizzazione dei lavoratori somministrati) e poi rifletteremo a regime su eventuali forme più mature ed adeguate.

Le strade per i servizi territoriali del 21° secolo forse sono più a portata di mano, fanno parte di una vision più illuminata, anche ai fini della sindacalizzazione, ma è l'iniziativa sindacale di tutela contrattuale quella che sarà più sottoposta a vincoli e cambiamenti.

Ai fini di un incremento della sindacalizzazione saranno decisive alcune scelte che finora abbiamo rinviato, ma che in futuro dovranno essere affrontate e l'elenco è solo puramente indicativo, in quanto i pesi sono sostanzialmente equivalenti sotto il profilo della sfida culturale e politica, oltre che organizzativa e i versanti sono a 360°, con le controparti ma anche tra le varie e diverse OOSS.

- ⇒ Efficacia dei contratti tra iscritti alle OOSS stipulanti e non iscritti
- ⇒ Possibile differenziazione tra iscritti e non iscritti in alcuni servizi contrattuali (fondi, assistenza in azienda, tutela individuale, pubblicazione CCNL)
- ⇒ Differenti prodotti contrattuali, più correlati alle effettive professionalità e pesi nei processi produttivi
- ⇒ La frontiera delle retribuzioni variabili; fino a che punto possiamo spingerci nelle vicende che attengono agli apporti individuali e vicini al "merito"
- ⇒ Come realizzare criteri ed equilibri più adeguati negli orari, tra esigenze dei processi produttivi e personalizzazione delle prestazioni
- ⇒ Tutela di tutte le figure con tipologie contrattuali diverse nei luoghi di lavoro, ai fini di restringere il cerchio tra insider e outsider ovvero contratti "più larghi" e contemporaneamente "più profondi" (pesi e livelli contrattuali)
- ⇒ Le forme di comunicazione e di decisione (assemblea, solo quella?), i linguaggi, i messaggi

Il fronte si potrebbe allargare ma il rischio di accostare strade percorribili con ipotesi più correlate a desideri è dietro l'angolo; il tema culturale tuttavia ritorna ad essere la concezione del lavoro e l'idea di impresa ovvero un equilibrio più elevato tra gli interessi in gioco, sperimentando le aree di coincidenza e di comunanza di interessi da quelle difficilmente conciliabili.

In questo senso occorre riflettere ulteriormente ma anche sperimentare organismi partecipativi su talune materie accanto alle più tradizionali relazioni sindacali: due sedi nello stesso canale o due canali con sedi separate, anche se influenzabili, in cui le OOSS entrano in competizione con altre liste?

La corporate governance è careo.

Speriamo lo sia anche per gli imprenditori e i manager del 21° secolo.

Fiorenzo Colombo  
Segretario nazionale Femca Cisl



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[\*Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features\*](#)