

TEMI

PER LA CONFERENZA NAZIONALE ORGANIZZATIVA

Roma, 16 maggio 2019

PREMESSA

La Conferenza nazionale organizzativa si colloca a valle di importanti mutamenti di scenario che richiedono una adeguata contestualizzazione. Siamo entrati in una fase nuova, nella quale, dopo aver ristrutturato e aggiornato il modello organizzativo della Cisl, dobbiamo investire in una impegnativa stagione di resindacalizzazione del mondo del lavoro e della società, condizione necessaria per affrontare le nuove sfide alle quali deve rispondere il movimento sindacale.

Nella Conferenza nazionale organizzativa del 2015 avevamo posto al centro della nostra riflessione la necessità di una ristrutturazione del nostro impianto organizzativo, concentrando l'attenzione sulle articolazioni territoriali, regionali e nazionali delle nostre strutture (confederazione, categorie, pensionati, enti, associazioni, servizi). Il risultato furono trentatré linee di azione che hanno consentito alla Cisl di affrontare le traversie di questi ultimi anni. La struttura organizzativa è oggi più efficiente e affidabile di quattro anni fa e in questa Conferenza Organizzativa daremo conto dei risultati raggiunti, applicando il metodo di lavoro di *accountability* organizzativa (**capacità di rendicontare**) che ci eravamo proposti di perseguire.

C'eravamo detti che la Cisl doveva aspirare "a non essere solo la migliore organizzazione di rappresentanza degli interessi dei lavoratori e dei pensionati nel nostro paese, ma anche a saper rappresentare intere comunità locali nel percorso per affrontare in modo solidale le difficili sfide della modernità". Questa meta è oggi alla nostra portata anche grazie agli interventi organizzativi di questi anni, testimoniati dai risultati nel tesseramento, nelle elezioni di Rsu nel pubblico impiego e nel settore privato, come pure nel consolidamento della nostra rete di delegati nei luoghi di lavoro e tra i pensionati.

In questa Conferenza Organizzativa del 2019 vanno consolidati i risultati fin qui raggiunti per quanto riguarda le nostre strutture, per poi concentrarci su **tre leve di presidio organizzativo consapevole** della Cisl a tutti i livelli e in tutte le strutture

dell'Organizzazione, con l'obiettivo di aumentare la capacità di intervento della nostra "rete delle prime linee", intesa come l'insieme dei delegati sui luoghi di lavoro (sas, rsa, rsu, tai) dei rappresentanti locali sindacali dei pensionati (rls), degli operatori sindacali e degli operatori dei servizi.

La prima leva è rappresentata da una maggiore integrazione del sistema Cisl.

La nostra è un'organizzazione estremamente articolata e differenziata in una pluralità di unità relativamente autonome, specializzate su una molteplicità di livelli territoriali, di categorie sindacali, di funzioni da presidiare, di servizi da erogare. Non è stato un disegno intenzionale delle origini ma il risultato della nostra capacità di dare risposte concrete nel tempo alle nuove domande che via via provenivano dai lavoratori (categorie e confederazione), dai pensionati (Fnp) e dai cittadini (Inas, Caf, Adiconsum, Sicet, Ial ecc.). Si tratta di una straordinaria ricchezza di offerta di tutele e di rappresentanza che poche altre organizzazioni possono vantare.

L'insieme di tutte queste strutture rappresenta un potenziale d'azione che spesso non siamo capaci di valorizzare al meglio perché troppe volte l'autonomia delle singole unità organizzative produce sprechi, inefficienze, duplicazioni, dispersione di risorse. Molti operatori tendono ad identificarsi solo con il "pezzo" di organizzazione nel quale si trovano inseriti, dimenticando che il valore del proprio lavoro associativo dipende dal fatto di essere parte di un sistema più ampio e che solo questo sistema confederale, consente di dare risposte adeguate ai bisogni di chi si rivolge al sindacato.

Esistono ancora molti compartimenti stagni, troppe isole prive di comunicazioni efficienti, alcune forme mal concepite di autonomia. Dobbiamo imparare, a tutti i livelli, ad aumentare la nostra capacità di integrazione del sistema confederale e di fare rete tra Confederazione e categorie perché questo è il modo più efficace di portare a valore l'intero nostro patrimonio organizzativo. Dobbiamo imparare ad agire sempre e comunque come Cisl, nella sua interezza, abbandonando la naturale tendenza a seguire la logica di funzionamento di ogni struttura dedicata. Le indicazioni e le proposte che animano questa Conferenza Organizzativa si propongono di superare queste logiche inevitabilmente parziali.

Specializzazione e integrazione rappresentano le due condizioni, entrambe necessarie, per il successo di qualsiasi organizzazione. Si tratta di un problema storico a cui sono state date in passato risposte molto diverse tra loro. Con il tempo abbiamo capito che la necessaria integrazione tra le nostre strutture dedicate alla rappresentanza e i servizi si realizza solo attraverso il sistematico confronto politico interno ad ogni livello di governo dell'organizzazione (categorie e territori, regionali, nazionali).

La seconda leva fa riferimento al ruolo delle prime linee.

Tutto quello che le nostre strutture dedicate fanno a qualsiasi livello ha senso solo in quanto supporta e arricchisce anche l'azione dei nostri operatori di prima linea,

quelli che stanno sistematicamente a contatto con la nostra base di rappresentanza e di tutela. La capacità di azione della nostra rete delle prime linee - formata da delegati e rls, operatori sindacali, operatori dei servizi - costituisce il metro di valutazione dell'efficienza e della capacità di integrazione del nostro sistema. Per usare una vecchia ricetta organizzativa proposta per le società di servizi, dobbiamo rovesciare la nostra immagine della piramide gerarchica e ricordare che per i nostri associati e per tutti coloro che chiedono al sindacato una risposta a un loro problema, la Cisl è costituita dalle prime linee, da chi offre loro una soluzione. Vale a dire che per la nostra gente "al vertice della piramide ci sta la base della piramide"; la relazione con il nostro delegato e con il nostro operatore sindacale o dei servizi costituisce il metro con cui viene valutata la Cisl nel suo insieme. Di conseguenza questo deve diventare anche il nostro metro di valutazione per dare senso e significato all'azione di tutte le nostre articolazioni organizzative.

La terza leva si focalizza sulla valorizzazione dell'intelligenza collettiva diffusa. La nostra organizzazione, proprio per come è strutturata nel territorio, costituisce un patrimonio straordinario di intelligenza collettiva diffusa: dai delegati ai rappresentanti locali dei pensionati, dagli operatori sindacali agli operatori dei servizi, dagli specialisti di funzione ai dirigenti, dai volontari ai consulenti. Donne e uomini della Cisl maturano tutti i giorni esperienze, conoscenze, competenze, sensibilità che rappresentano la più straordinaria risorsa organizzativa di cui disponiamo. Anche in questo caso dobbiamo imparare a non disperdere questa intelligenza collettiva e farne la base della nostra azione quotidiana, valorizzando la partecipazione anche attraverso un'azione di leadership diffusa, come previsto dalle stesse mozioni conclusive del nostro ultimo congresso "Per la Persona, Per il Lavoro". In particolare, dobbiamo saper cogliere dall'intelligenza collettiva diffusa tutti gli stimoli che i processi di innovazione del lavoro inducono, in positivo e in negativo, nella vita dei lavoratori, dei pensionati e dei cittadini. Tutti i nostri "sindacalisti", ma in particolare quelli che operano a contatto diretto con i lavoratori, devono essere dei veri e propri sensori in tempo reale di quello che accade nel mondo del lavoro e nella società.

Al tempo stesso i nostri sindacalisti, specie quelli di prossimità, devono riuscire ad esprimere con maggiore efficacia le caratteristiche identitarie dell'essere Cisl, sia nell'azione di tutela contrattuale sia nell'esercizio della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro. Dobbiamo e possiamo saper anticipare le nuove sfide per il sindacato anche attraverso la valorizzazione delle esperienze di base, specie quelle che anticipano il nuovo che germoglia ogni giorno nella società. La valorizzazione dell'intelligenza collettiva diffusa implica anche la nostra capacità di sviluppare maggiormente alleanze con il mondo esterno al lavoro, in particolare con i consumatori, con i cittadini, con le istituzioni locali, con il mondo dell'associazionismo. Un modo concreto è quello di integrare e valorizzare sempre di più all'interno delle nostre piattaforme rivendicative gli obiettivi di miglioramento del benessere sociale e della qualità dei beni e servizi erogati dalle imprese, dagli enti e dalle amministrazioni pubbliche. Si tratta di una sensibilità che

è fondamentale per sviluppare un consenso più ampio alle nostre battaglie e per migliorare l'immagine del sindacato presso l'opinione pubblica.

Maggiore integrazione organizzativa, ribaltamento della piramide gerarchica, attivazione dei sensori e della intelligenza collettiva rappresentano tre leve che, se sviluppate con lucidità e determinazione, aumenteranno notevolmente la qualità della nostra azione quotidiana e renderanno ancora più forte e competitiva la Cisl del futuro. Questa prospettiva richiede un maggiore livello di confederalità nel nostro modo di operare. Pur confermando alle categorie il loro ruolo primario di prima interfaccia con i lavoratori e i pensionati, oltre che di soggetti contrattuali per eccellenza, dobbiamo prendere atto che nelle società contemporanee solo una più ampia ed efficace integrazione tra l'azione delle categorie, l'azione confederale e quella di tutte le nostre strutture dedicate riesce a garantire un livello adeguato di rappresentanza, di tutela e di servizio ai nostri mondi di riferimento.

PARTE PRIMA: LO SCENARIO

1. Il contesto politico economico

Anche in questa occasione ci troviamo a svolgere la nostra Conferenza Organizzativa in un quadro politico ed economico in forte mutamento, nella consapevolezza dei rischi a cui possono andare incontro i lavoratori e i pensionati che rappresentiamo. Come sempre nella storia della nostra organizzazione, la Cisl non è interessata a una discussione sugli schieramenti politici o sugli orientamenti ideologici dei partiti di governo e di opposizione, quanto invece ad una valutazione di merito delle politiche governative, nella convinzione che la tutela e la rappresentanza dei lavoratori ha maggiore forza quando si esercita in modo puntuale sui provvedimenti del Governo, senza cedere alla tentazione di andare allo scontro sulla base delle diverse visioni del mondo presenti nella società.

Dopo pochi anni dalla fuoriuscita da una pesantissima crisi internazionale, il nostro paese si trova ad affrontare una nuova fase di difficoltà economica, confermata da tutti i principali indicatori congiunturali. Ma questa volta la crisi è prevalentemente endogena, in quanto accentua oltre misura i fenomeni di parziale rallentamento dell'economia che riguardano buona parte dei paesi occidentali.

Di fatto, i primi sintomi di rallentamento della nostra economia si sono manifestati in coincidenza con l'insediamento del nuovo Governo. Successivamente, le dichiarazioni prima, e poi le scelte di finanza pubblica dei nuovi governanti, hanno messo in allarme i partner europei e gli investitori internazionali producendo un immediato aumento dello spread e un blocco degli investimenti. La strategia del Governo ha preso forma nell'ultima legge di bilancio (con i provvedimenti sul reddito di cittadinanza e quota cento, più il decreto dignità), ma ha finito con

l'accentuare le tendenze depressive perché l'aumento della spesa in deficit ha ridotto al lumicino qualsiasi opzione di rilancio degli investimenti pubblici. Si sono ridotte le nuove assunzioni e il lavoro, che rimane da sempre la prima nostra preoccupazione e continua ad essere la prima preoccupazione delle famiglie italiane. Purtroppo, perfino il Documento economico e finanziario (Def) predisposto dal Governo nello scorso aprile ha dovuto prendere atto di queste tendenze negative del ciclo economico.

Di conseguenza, il giudizio su questo Governo è per molti versi paradossale. Come ben noto al centro dei programmi elettorali dei due partiti maggiori, Lega e 5 Stelle, c'erano temi quali la lotta alla povertà, la riforma delle pensioni e il sostegno alla crescita che da sempre sono nelle corde del sindacato e che certamente spiegano buona parte del consenso elettorale che questi due partiti hanno avuto e in parte continuano ad avere. Il paradosso consiste nel fatto che i successivi provvedimenti legislativi, giusti e condivisibili nei loro obiettivi generali, sono stati realizzati a tavolino, accumulando una serie di errori politici, tecnici, amministrativo-gestionali che ne hanno in larga misura ridotto l'efficacia, non fosse altro perché molte delle platee di cittadini e di lavoratori che oggi vivono in condizioni di profondo disagio non riceveranno alcun beneficio da questi provvedimenti.

Queste conseguenze negative sono dovute anche al fatto che il Governo ha rifiutato qualsiasi confronto con il sindacato che su questi temi ha una grande esperienza tecnica, come pure una profonda conoscenza del mondo del lavoro, della previdenza, della complessità del disagio sociale e delle modalità con cui affrontarlo. D'altro canto non si tratta di una novità: capitò lo stesso nel 2011 con il Governo Monti, quando di trattò di mettere mano alle pensioni, oppure nel 2014 con il Governo Renzi, quando mise mano alla riforma della pubblica amministrazione e della scuola. La presunzione di autosufficienza dei governanti, spesso ammantata dall'ideologia del "potere ai tecnici" (noi siamo quelli che sanno, lasciateci lavorare...) si rivela sempre di più come un limite e non una soluzione ai dilemmi delle democrazie contemporanee.

Va rimarcato il vero e proprio errore di prospettiva che ha condotto gli ultimi governi a imboccare strade senza uscita: pensare cioè che una presunta autosufficienza tecnica sia da sola sufficiente a garantire il governo di società tanto complesse come quelle contemporanee, nell'illusione di poter fare a meno della mediazione sociale, quando invece il confronto con le rappresentanze degli interessi sociali, per quanto faticoso, è il solo modo di evitare le amare sorprese quando poi il consenso d'improvviso evapora. Anche questo Governo corre questo rischio perché si illude che benefici mal congegnati concessi in tema di lavoro, pensioni, reddito di cittadinanza riescano a compensare i mancati investimenti, i soli capaci di sostenere e aumentare l'occupazione, facendo ripartire l'economia attraverso una spinta dal lato dei consumi.

Inoltre dobbiamo segnalare che per realizzare concretamente gli obiettivi previsti

dalla finanziaria il Governo ha dovuto fare affidamento sulle strutture del sindacato, attribuendo uno specifico ruolo ai Caf e ai Patronati. Se questa decisione da un lato rappresenta il riconoscimento del nostro ruolo sociale, dall'altro lato conferma che un confronto preventivo su questi temi con il sindacato avrebbe avuto un impatto migliorativo sulla costruzione dell'intero quadro legislativo. Ci troviamo infine di fronte a un Governo che al di là di continui annunci e di provvedimenti, spesso estemporanei, non esprime una visione strategica di medio termine. Anzi, la politica del rinvio di tutte le scelte sulle quali non vi è consenso tra i due partiti della coalizione di Governo ritarda tutti quei provvedimenti assolutamente urgenti a sostegno della ripresa economica e carica la fase successiva alle elezioni europee di significati che vanno ben oltre la loro caratteristica istituzionale.

2. Le difficoltà dell'Europa

In questo contesto storico le elezioni europee assumono una doppia valenza. A livello internazionale per la prima volta c'è un confronto diretto tra partiti dichiaratamente europeisti e partiti dichiaratamente sovranisti che vogliono ridiscutere l'essenza stessa della convivenza europea. Sul piano nazionale l'attesa è che i risultati elettorali certifichino ufficialmente i rapporti di forza tra le due compagini del Governo consentendo di affrontare tutte quelle scelte che sono state sistematicamente rinviate fino a questo momento.

Ma è giunto il momento di discutere più a fondo, proprio noi come sindacato, cosa significa la nostra appartenenza all'Europa come paese e come organizzazione di tutela dei lavoratori. Come è noto, i motivi di scetticismo sul futuro della Comunità europea dipendono da 6 anomalie:

- 1) le politiche interne degli stati membri si sono via via intersecate tra loro senza un disegno organico;
- 2) gli stati membri sono ancora "stati sovrani" che perseguono i propri legittimi interessi nazionali attraverso le loro distinte politiche estere, dando luogo a relazioni di tipo intra-europeo (come nel caso dei rapporti con la Cina);
- 3) gli stati nazionali, quando si muovono all'interno delle istituzioni comunitarie possono optare di volta in volta tra fare affidamento su una varietà di istituzioni sovranazionali oppure, in alternativa, su accordi intergovernativi tra coalizioni selezionate di aderenti volontari;
- 4) dall'avvio dell'Unione monetaria europea, di cui fanno parte solo diciannove dei ventotto stati membri della Ue, si è andata strutturando un'altra arena decisionale sovranazionale, composta da istituzioni informali e intergovernative, di fatto in concorrenza con le tradizionali istituzioni formali dell'Unione Europea (Commissione e Parlamento);
- 5) politiche sovranazionali e politiche monetarie in ambito europeo devono fare i conti con i diversi interessi geo-strategici di ogni nazione, in particolare rispetto agli Usa, alla Russia, alla Cina, al Medio Oriente;
- 6) sotto sotto, continua da quasi settant'anni una battaglia per l'egemonia in Europa,

sempre negata da entrambi i protagonisti, Francia e Germania, i quali, entrambi, coprono le loro ambiguità con il richiamo retorico allo spirito europeista.

E l'Italia? Qualcuno l'ha definita in modo beffardo "il cugino povero", che si adatta di volta in volta alle decisioni altrui. Molti osservatori ne concludono che dobbiamo aspettarci un continuo decadimento istituzionale in Europa, scandito da successive operazioni di emergenza a breve termine che sono profondamente inadatte a fermare la spirale negativa. Forse non andrà così, ma come Cisl dobbiamo chiederci cosa si possa fare per evitare questa deriva "naturale" degli eventi. La prima scelta è quella di abbandonare la retorica europeista di maniera, la quale ha impedito nei decenni passati di guardare in faccia i problemi veri del progetto europeo, in primo luogo la presenza di interessi nazionali contrastanti, pur se legittimi. Poi, in secondo luogo, provare a immaginare quali "piccoli passi" sperimentali da adottare, per rimettere un po' in sesto l'imbarcazione, ora senza una guida, senza una meta definita, priva di fiducia popolare, e in balia delle avversità. Un primo piccolo passo dovrebbe essere quello di riconoscere il duplice errore di un allargamento eccessivo dei confini comunitari e di una moneta unica condivisa solo da una parte degli stati membri, per poi sperimentare una molteplicità di dimensioni comunitarie a seconda delle diverse arene di politica pubblica e della disponibilità degli stati membri a farvi parte in modo più incisivo.

Ma un'Europa in grado di ritrovare il consenso perduto non può che essere un'Europa capace di mettere al primo posto delle sue politiche pubbliche la creazione di buoni posti di lavoro, corredati cioè da adeguati salari e da ampie tutele. L'aver smarrito questo orizzonte di senso, da parte delle classi dirigenti europee, ha condotto ad un rattrappimento dell'orizzonte di speranze popolari verso un nuovo e più giusto ordine sovranazionale. Questo patrimonio di fiducia diffusa è stato dilapidato nell'ultimo decennio da politiche economiche restrittive - molto diverse da quelle condotte negli stessi anni dagli Stati Uniti - ed ora può essere rivitalizzato solo se il lavoro e le sue tutele tornano al centro dell'azione delle istituzioni comunitarie.

In questa direzione, il recente documento sottoscritto dalla Cisl, insieme a Cgil, Uil e Confindustria rappresenta un primo passo per riportare i temi del lavoro, dello sviluppo e del benessere al centro della nostra azione per una "nuova Europa". Ma una rinnovata attenzione, visti i segni dei tempi, va portata alla nostra azione internazionale, sia per quanto riguarda la nostra capacità di proposta negli organismi sindacali (Ces, Csi, ecc.) sia per quanto riguarda la nostra azione a favore dei sindacati nei paesi in via di sviluppo (Dipartimento internazionale, Iscos, ecc.). E' inutile girarci attorno: sulle grandi questioni dell'azione sindacale sullo scenario europeo e internazionale il sindacalismo è in grave ritardo in tutte le nazioni. Da questo riconoscimento dello stato di cose presenti è necessario partire per provare a mettere in campo una nuova capacità strategica di tutela del mondo del lavoro a scala sovranazionale. La ripresa di una nostra autonoma capacità di presenza internazionale, specie dopo il rafforzamento del Dipartimento internazionale, deve

costituire la prima pietra di un nuovo corso, finalizzato ad una nostra proposta incisiva sul funzionamento degli organismi sindacali internazionali da portare al prossimo congresso confederale.

3. Le prospettive future

A valle delle elezioni verranno al pettine alcune questioni centrali che riguardano direttamente il sindacato. La prima è quella della proposta per legge di un salario minimo garantito. Si tratta di una ipotesi che, come è noto, noi da sempre rifiutiamo perché attribuiamo al contratto e alla contrattazione il ruolo di tutela dei salari. In coerenza con questa nostra impostazione, andrebbe semmai approfondita la recente proposta del Cnel di valorizzare i contratti maggiormente rappresentativi in ogni comparto attraverso la verifica via Inps dell'ampiezza della loro applicazione.

La seconda sfida è quella dell'autonomia differenziata che dovrebbe essere concessa ad alcune Regioni che l'hanno richiesta. Se è vero che molto dipenderà dagli specifici accordi che lo Stato dovrebbe firmare con le singole Regioni, è altrettanto vero che su molti temi di nostro diretto interesse potranno aumentare le differenze tra una Regione e l'altra. Di qui l'interesse che tutta la Cisl deve prestare agli sviluppi di questi negoziati, anche perché ne potranno derivare modifiche significative nelle modalità di relazione tra le istituzioni regionali e le forze sociali, spostando alcuni assi di riferimento dal centro alla periferia.

Il problema tuttavia è più ampio. Infatti, ribadito che, secondo la Cisl, vanno salvaguardate l'unità e la solidarietà del Paese e, in particolare, l'identità culturale del sistema nazionale di istruzione, va detto che l'autonomismo regionale rischia di essere un'ideologia debole, almeno fino a quando non affronterà adeguatamente il tema del mancato sviluppo del Sud. L'ultima crisi economica e finanziaria ha infatti accentuato i divari tra le Regioni del Nord e le Regioni del Sud, accentuando gli squilibri nella gestione del bilancio dello Stato. Anno dopo anno, mese dopo mese, il valore assoluto degli interessi sul debito pesa come un macigno sulle nostre possibilità di investimento pubblico, come pure cresce l'ammontare complessivo del debito, senza che nessuno sia riuscito a trovare soluzioni strutturali al problema. Per impostare una politica non assistenzialista di riequilibrio delle Regioni del Sud ci vorrebbero non mesi ma anni. Una nuova strategia delle Regioni forti del Nord per assicurare insieme lo sviluppo meridionale e un nuovo regionalismo solidale appare alla Cisl l'unica strada per realizzare le aspirazioni al decentramento e alla sussidiarietà all'interno di una nazione in grado di ritrovare le ragioni profonde della sua unità.

Nel chiudere questa panoramica sul contesto politico-economico in cui ci troviamo a operare ci pare importante sottolineare un altro elemento che ci riguarda in modo diretto e con il quale dobbiamo confrontarci. Si tratta della ripresa di un confronto più produttivo con la Cgil e la Uil, al quale guardiamo con fiducia e rinnovato

interesse. Siamo convinti che l'avvicinarsi di tempi difficili impone alle tre principali organizzazioni sindacali di svolgere il loro ruolo in maniera unitaria, tuttavia la ripresa di qualcosa di più di una pur necessaria unità di azione dipende dalla capacità di tutti di migliorare le relazioni a livello di base e di far partire dal basso un rinnovato spirito unitario. Forzature centralistiche, o peggio sovrastrutture burocratiche fatte calare dall'alto, non servono, anzi sono dannose, come ci insegna l'esperienza dei decenni passati. Mentre, invece, occorre valorizzare le forme e i modi attraverso cui, in questi anni, si è riusciti a far convivere competizione e cooperazione nei luoghi di lavoro e nei territori.

Le precarie contingenze politiche ed economiche del Paese, unite ai più generali processi di innovazione tecnologica e organizzativa offrono una sfida straordinaria ad un nuovo protagonismo della Cisl su una pluralità di fronti:

- 1) la preoccupazione per l'occupazione e quindi una intensa pressione per il rilancio degli investimenti e dell'economia del Paese;
- 2) l'attenzione al mondo del lavoro e alle implicazioni per i lavoratori dei processi di cambiamento da gestire nei luoghi di lavoro;
- 3) la difesa dei diritti dei lavoratori, con particolare attenzione a quelli oggi meno tutelati, in particolare i giovani, gli immigrati;
- 4) la capacità di rappresentare le nostre comunità, anche attraverso l'azione dei nostri rappresentanti dei pensionati e di tutte le nostre strutture presenti nel territorio;
- 5) la difesa dei diritti civili, delle pari opportunità, della intergenerazionalità e delle diversità culturali e religiose;
- 6) l'offerta di servizi di tutela individuale ad un numero crescente di lavoratori, disoccupati, pensionati e famiglie.

Su tutte queste questioni dobbiamo sapere costruire una risposta organizzativa all'altezza delle sfide alle quali abbiamo fatto fin qui cenno, puntando in primo luogo alla valorizzazione delle strutture di base della Cisl e del vasto mondo dei delegati, dei rappresentanti locali dei pensionati, degli operatori sindacali e degli operatori dei servizi. Essi sono la prima linea sulla quale far convergere l'intera architettura organizzativa della Cisl. Finita la fase di ristrutturazione dei nostri assetti organizzativi, compito al quale ci siamo dedicati con successo negli ultimi anni, è giunto il momento di mettere in campo strategie e risorse per resindacalizzare la società italiana dando strumenti e opportunità di sindacalizzazione alle nostre prime linee.

Riportare quindi, insieme alla persona, il lavoro, il movimento sindacale e la sua dimensione categoriale al centro delle nostre proposte in una visione d'insieme e di appartenenza alla Cisl, in cui la rappresentanza, in particolare nei luoghi di lavoro, il ruolo del delegato in tutte le sue caratterizzazioni, e dell'iscritto siano la base su cui operare per una nuova fase di sviluppo associativo confederale.

PARTE SECONDA: RAFFORZARE LE PRIME LINEE

4. I cambiamenti in corso e una strategia di protagonismo sindacale a livello locale

Un sindacato moderno deve avere la consapevolezza che nei prossimi anni dovrà confrontarsi con alcuni fenomeni che incideranno fortemente sulla sua capacità di rappresentare e tutelare il mondo del lavoro in tutte le sue diverse manifestazioni.

Il primo fenomeno riguarda la maggiore velocità con cui si diffonderanno a tutti i livelli, i processi di riorganizzazione del lavoro legati ad un uso sempre più massiccio e diffuso delle tecnologie telematiche. In tutti i settori, produzione, servizi, imprese, enti pubblici assisteremo ad un crescente ed innovativo utilizzo delle tecnologie, che comporteranno sempre e comunque una rivisitazione degli assetti organizzativi e dei sistemi di ruolo con la scomparsa di vecchie figure professionali e l'apparizione di nuove figure e di nuovi mestieri. E' importante che molti di questi processi vengano attuati attraverso un coinvolgimento consapevole dei lavoratori, i quali dovranno essere chiamati a dare un contributo personale e diretto nella costruzione di questi nuovi assetti dell'organizzazione del lavoro.

In ogni luogo di lavoro assisteremo a dinamiche complesse che dovranno essere gestite dal sindacato perché, in un modo o nell'altro, avranno a che fare col destino personale e professionale dei singoli lavoratori. A fronte di questi processi di modernizzazione aumenteranno ulteriormente le differenze tra i lavori e tra i diversi tipi di lavoratori in ragione delle competenze richieste, delle condizioni di lavoro, degli inquadramenti salariali e normativi, dei diversi orari di lavoro, così come aumenteranno quelle figure "ibride" che stanno a cavallo tra il lavoro subordinato e il lavoro autonomo. Il sindacato, ben più di oggi, sarà chiamato a rappresentare e tutelare tali crescenti differenze anche per evitare che si riproponga quella spaccatura tra garantiti e non garantiti che tanti danni ha creato in passato. Una leva decisiva per evitare dolorosi fenomeni di spiazzamento lavorativo è quella della formazione e dell'aggiornamento professionale, terreno sul quale molti sindacati europei hanno una radicata tradizione di successo, e che deve spingere la Cisl a sostenere e promuovere l'azione dello Ial.

Un altro fenomeno che segnerà la trasformazione dell'economia e del lavoro in tutte le sue espressioni è la riconversione ecologica della società. Dal sistema energetico, all'uso delle risorse, alle attività produttive e ai consumi, la sostenibilità ambientale dello sviluppo economico costituirà sempre di più il parametro su cui valutare la qualità dello sviluppo economico dei paesi a livello globale. Come ben sappiamo, il sindacalismo è giunto a volte in ritardo a questo appuntamento con la riconversione ecologica e l'economia circolare, ma è giunto il momento per riscoprire, anche alla luce dell'Enciclica Laudato Si' di Papa Francesco, la consapevolezza della responsabilità personale e collettiva che dobbiamo avere

verso il futuro delle prossime generazioni e la tutela delle risorse naturali che dobbiamo loro garantire. Inoltre, in questa riconversione ecologica dobbiamo cogliere l'opportunità di ridisegnare l'organizzazione della società per garantire maggiore dignità al lavoro in tutte le sue manifestazioni.

Se i fenomeni in questione - digitalizzazione, sostenibilità aumento delle differenze - sono generali e riguardano tutti i luoghi di lavoro, è altrettanto vero che la loro realizzazione concreta sarà "localizzata", avverrà in luoghi ben specifici, con tempi e con modalità differenziate, potremmo dire a macchia di leopardo. Non esistono neppure modelli precostituiti che verranno adattati ai singoli contesti organizzativi, ma ogni ambiente di lavoro svilupperà un suo percorso di innovazione e di riorganizzazione che avrà sue specificità. Di conseguenza, l'innovazione tecnologica e organizzativa, pur seguendo alcune linee di tendenza generali, avrà caratteristiche fortemente localistiche perché sarà sempre e comunque il frutto delle specifiche condizioni sui luoghi di lavoro e nelle comunità.

La consapevolezza che i processi di cambiamento avranno una forte connotazione localistica implica che anche il sindacato, se vuole partecipare alla gestione e all'implementazione di tali processi, dovrà accentuare la sua capacità di presenza attiva nei luoghi di lavoro, nei territori (Usc, Usz e leghe comunali laddove esistono) perché lì si realizzeranno quelle dinamiche positive o negative che interessano direttamente la vita dei singoli lavoratori. Il presidio dei luoghi di lavoro e del territorio diventa allora l'asse strategico centrale intorno al quale ripensare l'assetto organizzativo del sindacato, valorizzando le positive esperienze e le sperimentazioni già esistenti sia all'interno delle UST stesse (leghe., zone ecc.), sia nei processi di regionalizzazione/interregionalizzazione intrapresi. Se con l'ultima Conferenza Organizzativa abbiamo messo mano alla macrostruttura delle categorie e dei territori, con risultati ampiamente positivi, ora è arrivato il momento di investire esplicitamente sulla valorizzazione dei delegati, dei rappresentanti locali dei pensionati, degli operatori sindacali e degli operatori dei servizi intesi come il punto cardine sul quale si innesta l'intera organizzazione del sindacato.

Già oggi queste prime linee per il loro numero e la loro presenza attiva costituiscono una risorsa fondamentale di tutta l'Organizzazione. In primo luogo sono i sensori principali attraverso i quali il sindacato assume consapevolezza delle reali dinamiche che si sviluppano nei luoghi di lavoro e nelle comunità. Sono contemporaneamente i rappresentanti dei lavoratori nel sindacato ma anche del sindacato tra i lavoratori e i pensionati. Sono la prima interfaccia che incontra il singolo lavoratore e il singolo pensionato per trovare risposte alle sue molteplici esigenze personali e collettive. Sono coloro che propongono direttamente l'intero sistema di offerta della Cisl ai singoli lavoratori, valorizzando in primo luogo la contrattazione e i servizi individuali e tutte le strutture a cui il sindacato ha dato vita nell'interesse diretto dei lavoratori e dei pensionati. Solo attraverso una rete adeguata e integrata di delegati preparati sulle implicazioni dei cambiamenti dovuti alla digitalizzazione e alla riconversione ecologica dell'economia sarà possibile

presidiare e gestire quei processi di trasformazione che riguardano l'intero mondo del lavoro ma che assumono sempre una propria specificità in ogni singolo contesto.

Tuttavia una più accentuata differenziazione locale richiede una nostra maggiore capacità di coordinamento e di integrazione a livello territoriale, regionale e nazionale. La valorizzazione delle autonomie, delle singole specificità professionali e delle differenze non deve tradursi in una sommatoria di rivendicazioni corporative fini a sé stesse. Al contrario, deve divenire un elemento caratterizzante e riconoscibile dell'identità della Cisl nei luoghi di lavoro e nel territorio: un mezzo attraverso il quale realizzare quel "sindacato di prossimità", in grado di esaltare i valori della Cisl, praticando concretamente l'inclusione, la partecipazione, la valorizzazione del merito, la tutela individuale all'interno dell'interesse collettivo, l'equità e la solidarietà nella contrattazione aziendale, così come nell'azione extracontrattuale. La gestione e il governo delle specificità e delle differenze diventa sempre più fondamentale affinché il sindacato sia in grado di rappresentare adeguatamente un mondo del lavoro e un tessuto sociale in continuo cambiamento, riconoscendo la trasversalità delle funzioni spesso riconoscibili nei servizi e nei territori e le specificità delegate alle RSU nei luoghi di lavoro come condizione di valore da sviluppare e mettere a disposizione di tutta la Cisl.

5. "La rete delle prime linee in rete"

Non dobbiamo dimenticare che il successo della nostra organizzazione si concretizza nel contatto diretto con la gente che rappresentiamo e con le persone che si rivolgono ai nostri servizi. Di conseguenza, il successo della Cisl dipende in prima istanza dai delegati sindacali, dai rappresentanti dei pensionati, dagli operatori sindacali e dagli operatori ai servizi. In virtù di questa funzione, uno dei compiti principali di ognuno di questi operatori, oltre a rappresentare la Cisl nel suo complesso, è quello di fare opera di fidelizzazione rispetto agli iscritti, nonché attività di proselitismo per acquisire nuovi iscritti. Se è vero che una parte dei nuovi iscritti deriva dai servizi individuali è altrettanto vero che il ruolo principale per il proselitismo resta e resterà sempre in capo al delegato, alla Rls dei pensionati e all'operatore sindacale.

Tutte le esperienze recenti ancorché non sempre conosciute ci dicono che, nonostante le molteplici difficoltà, è assolutamente possibile aumentare gli iscritti al sindacato. Organizzazioni come la nostra raggiungono il massimo di integrazione possibile non attraverso la gerarchia (come invece accade nelle aziende e nelle burocrazie) bensì attraverso la creazione di un "universo di significati condivisi", inteso come conoscenza, condivisione ed identificazione con il linguaggio, la cultura, la storia e la strategia del nostro sindacato. Per valorizzare il ruolo organizzativo degli operatori di base, dobbiamo da un lato utilizzare tutti gli strumenti e tutte le occasioni che favoriscano l'adozione di un linguaggio e di una

visione comune a tutti i componenti dell'organizzazione, ma dall'altro lato dobbiamo avere la consapevolezza che solo il lavoro integrato e sinergico di tutti coloro che con il marchio Cisl entrano in contatto con i lavoratori e i cittadini potrà rilanciare la nostra azione sindacale a tutto campo. Dobbiamo quindi puntare a costruire una vera e propria "rete delle prime linee", intesa come lo strumento principale per rafforzare la struttura di base della nostra Organizzazione.

La formazione sindacale di base e l'aggiornamento continuo è la leva principale per favorire la valorizzazione e la capacità d'azione di tutti gli operatori di prima linea. La Cisl in questo campo ha una lunga tradizione di modelli e moduli formativi, che negli ultimi tempi sono stati rivitalizzati e aggiornati con indubbio successo. Essi vanno ulteriormente rafforzati ed estesi a tutti i terminali della nostra struttura organizzativa, anche investendo su modelli standardizzati di formazione a distanza e sul coordinamento nazionale delle iniziative territoriali, da affidare al Centro studi Cisl di Firenze.

La promozione periodica di incontri diretti, non solo in occasione di momenti esplicitamente formativi o di attività sindacale, ma anche come momenti di incontro e confronto libero sul piano della più generale "cultura sindacale", favorirebbe la maggiore integrazione tra tutti gli operatori di prima linea. Anche questa messa in rete delle culture sindacali locali rappresenta una nuova frontiera di sperimentazione da affidare al Centro studi Cisl di Firenze.

In questa prospettiva, andranno realizzate:

- a) la giornata annuale del delegato e delle prime linee;
- b) la progettazione di campi scuola estivi nazionali rivolti alle prime linee, ai giovani e alle politiche di genere, individuando le modalità di reperimento delle risorse necessarie a rendere effettiva la possibilità della più ampia partecipazione;
- c) una fiera, nazionale, sulla base di selezioni condotte dalle Unioni regionali, dove vengono presentate periodicamente le migliori esperienze di proselitismo, contrattazione aziendale e territoriale, welfare aziendale, promozione dei servizi, iniziative di comunità;
- d) un riconoscimento formale (ad esempio, un premio) per quelle strutture di base che hanno ottenuto i migliori risultati;

La creazione di una rete di operatori di base, fa riferimento a due aspetti tra loro collegati e che presuppongono un uso governato delle tecnologie informatiche. La rete deve servire fondamentalmente a due obiettivi:

- a) integrare, cioè tenere costantemente in contatto, gruppi di delegati, Rls dei pensionati e di operatori chiamati ad affrontare situazioni simili e che possono sviluppare processi collettivi di apprendimento;
- b) dotare ciascun operatore di applicazioni telematiche che gli consentano di

svolgere al meglio il suo ruolo di rappresentante dell'intero sistema Cisl.

Già oggi sono numerosi gli strumenti e le applicazioni telematiche a disposizione sul cellulare di tutti gli operatori. Sappiamo altresì che, in singoli territori e in singole categorie, si stanno sperimentando nuovi format comunicativi. Quindi accanto agli strumenti già in essere, che andrebbero per altro valutati collettivamente per individuare le pratiche migliori da estendere a tutta l'Organizzazione, occorre muoversi in un'ottica al contempo sperimentale ma sistemica, per realizzare strumenti che in via di prima approssimazione potremmo individuare come:

- a) il blog del delegato e/o dell'operatore sindacale;
- b) il kit dei servizi e delle tutele offerte dalla Cisl su ogni singolo territorio;
- c) una o più piattaforme tematiche di confronto;
- d) la "libreria" dei materiali formativi;
- e) un sistema di interrogazione on line dei contratti;
- f) la banca dati dei candidati Rsu, dei delegati e delle Rls dei pensionati;
- g) il vademecum per le campagne elettorali di Rsu e i relativi materiali formativi on line.

Questa attenzione a tutti i nuovi possibili strumenti tecnologici da mettere a disposizione dei singoli operatori di base potrebbe anche rappresentare l'occasione per un ripensamento dell'intero sistema di comunicazione dell'Organizzazione tanto per le sue comunicazioni interne che per quelle esterne. Il sovraccarico di informazioni non selezionate e non selezionabili è diventato ormai un problema per tutte le organizzazioni che riduce fortemente le potenzialità comunicative creando un eccesso di rumore anziché di vera e propria informazione. Una attenta riflessione sulla generazione dei dati, sul loro controllo e sul loro utilizzo è preliminare all'adozione delle tecnologie più adatte per sostenere il sistema comunicativo della nostra organizzazione in tutte le sue articolazioni e a tutti i suoi livelli.

Dal punto di vista strettamente organizzativo spetta alle Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interregionalizzata) e al corrispondente livello categoriale di costruire, gestire e supportare nella quotidianità la rete in questione fornendo una prima valutazione sulla efficacia/efficienza della strumentazione a disposizione e delle modalità di comunicazione tra delegati, Rls dei pensionati, operatori sindacali, servizi e Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interregionalizzata). Non sfugge a nessuno che si pone un problema di governo e di controllo degli strumenti telematici affidati ai punti decentrati della nostra rete delle prime linee. Tuttavia, questa difficoltà, che è reale, non può essere motivo sufficiente per abbandonare la strada della progettazione e della sperimentazione dei nuovi canali telematici anche nei nostri mondi.

Per quanto riguarda invece la formazione, la costruzione/predisposizione di nuove applicazioni, sistemi informativi, piattaforme telematiche, a seconda delle

specifiche condizioni, entra in gioco tutto il nostro sistema organizzativo nelle sue varie specializzazioni e articolazioni territoriali e categoriali. Visto il ruolo al quale sono chiamate le Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interregionalizzata), è opportuno prevedere momenti mirati di formazione e confronto tra gli operatori sindacali e gli operatori dei servizi per metterli in condizione di meglio implementare la prospettiva della costruzione sistemica della rete dei delegati.

La strumentazione tecnologica deve garantire la fluidificazione dei flussi dagli iscritti, dai lavoratori e dai pensionati verso la molteplicità delle risposte che il sindacato è in grado di dare loro. Superando antiche resistenze, all'operatore sindacale, al delegato e alla Rls dei pensionati si chiede ovviamente, attraverso la formazione di base, di conoscere l'intero sistema di offerta dell'organizzazione in modo da poter indirizzare le persone sulla base delle loro esigenze specifiche alle altre articolazioni del sindacato. Al contempo tutte le articolazioni del sindacato, a partire dai servizi, devono avere la consapevolezza che anche per loro è fondamentale valorizzare la capacità di proposta dei delegati e degli operatori sindacali.

Momenti di formazione congiunta e forme di co-progettazione della strumentazione più adeguata per intercettare gli iscritti, i lavoratori, i pensionati, i cittadini, rappresentano l'occasione per potenziare tanto il ruolo dei singoli operatori di base, che l'intero sistema di offerta della Cisl.

6. Una diversa prospettiva organizzativa

La nostra cultura organizzativa tende a privilegiare le strutture - vale a dire come siamo organizzati in categorie, confederazioni territoriali, enti, associazioni, società - piuttosto che le funzioni, ovvero le attività svolte a favore dei nostri associati. Le ragioni di questo orientamento sono legate al fatto che la Cisl è caratterizzata da un numero davvero rilevante di unità specializzate in larga misura indipendenti. Concentrando la nostra attenzione sulle strutture si promuove inconsapevolmente processi di sub-identificazione e di sub-ottimizzazione, aumentando le tensioni e i conflitti fra le varie strutture (gelose della propria autonomia) e dando luogo a spinte centrifughe che isolano pezzi del sindacato rispetto all'intero sistema di offerta. Nel suo insieme tutto questo riduce la capacità di innovazione e l'interazione efficace con i cittadini. Cominciare a comunicare partendo dalle funzioni anziché dalle strutture rappresenta un cambiamento di cultura organizzativa che può sembrare minimale ma che nel medio termine può indurre invece cambiamenti profondi nel modo di operare della nostra Organizzazione.

Di conseguenza si propone di pensare all'intero sistema di offerta della Cisl come una piattaforma virtuale nella quale convergono tutte le attività che svolgiamo e alle quali possono accedere i lavoratori, i pensionati e i cittadini, iscritti e non. Nel nostro attuale modo di ragionare e nella nostra comunicazione, sulla piattaforma

noi mettiamo le sigle delle nostre strutture ma non le funzioni che tali strutture svolgono a vantaggio di tutte le persone che si rivolgono alla Cisl perché hanno un problema da risolvere. Non dobbiamo dimenticare che le persone cercano risposte a domande specifiche e quindi sono interessati alle funzioni, cioè a quello che possono chiedere e ottenere, non agli assetti organizzativi e societari con i quali noi svolgiamo queste funzioni. Il risultato di questa nostra cultura organizzativa è che non solo i lavoratori, i pensionati e i cittadini non conoscono l'intero sistema di offerta Cisl, ma molto spesso anche i delegati, le Rls dei pensionati e gli operatori sindacali ignorano la ricchezza di quanto l'intero nostro sistema può offrire, con inevitabili conseguenze negative sul territorio e nei luoghi di lavoro. Oggi, purtroppo, in nessun luogo fisico o virtuale il cittadino può trovare l'elenco completo delle cose che la Cisl fa e offre.

I vantaggi di ragionare per funzioni piuttosto che per struttura sono molteplici, intanto costringe l'Organizzazione a porsi esplicitamente dal punto di vista di chi si rivolge a noi. In secondo luogo è molto più semplice integrare funzioni piuttosto che integrare strutture organizzative, le quali, come sappiamo, sono dotate di forte autonomia e di processi decisionali spesso assai lenti. Inoltre, una maggiore integrazione tra le funzioni svolte faciliterebbe la possibilità di intercettare gli iscritti attuali e potenziali, evidenziando la pluralità di ragioni di adesione al nostro sindacato. Infine, il ragionare per funzioni aiuterebbe i processi di innovazione nelle attività a favore degli associati nei servizi e nelle attività perché porterebbe alla luce le nuove domande alle quali ancora non viene data risposta.

Un modo concreto per dare gambe a questa prospettiva, oltre a rilanciare sperimentazioni su operatori polifunzionali che in alcune strutture hanno operato con successo, è quella di definire alcune linee guida per gestire l'accoglienza tanto nelle nostre sedi fisiche che nelle nostre sedi digitali. Nell'insieme questo significa spingere l'Organizzazione a valorizzare il marchio Cisl nella sua interezza, rafforzandone quindi credibilità, forza, legittimazione. In particolare, va diffusa l'esperienza degli "operatori di integrazione", che orientano le persone che entrano nelle nostre sedi, dando loro una prima risposta gestendo il momento dell'accoglienza e della presa in carico. In secondo luogo, si deve lavorare ad una piattaforma digitale dove le funzioni e le attività vengono tradotte in risposte a tutte le domande dei lavoratori, dei pensionati e dei cittadini alle quali la nostra Organizzazione è in grado di dare risposta. Per gli operatori di prima linea questo diventa uno strumento fondamentale sia perché arricchisce l'offerta che l'operatore può proporre agli iscritti e ai potenziali nuovi iscritti, sia perché gli consente di indirizzare le singole persone alle strutture predisposte a rispondere a quelle specifiche domande. Se pensiamo alla logistica, al lay-out, alla cartellonistica delle nostre sedi o pensiamo alla configurazione dei nostri innumerevoli siti possiamo facilmente renderci conto di come ragionando per funzioni saremo indotti a modificare molte cose del nostro modo di essere e di proporci.

7. La Cisl e i giovani

Avvicinare il mondo dei giovani, occupati e non, al sindacato deve essere un obiettivo prioritario della nostra Organizzazione. In questo mondo infatti si stanno sviluppando esperienze e sensibilità che intercettano direttamente temi centrali della cultura Cisl. I “nativi digitali” sono naturalmente sulla frontiera dell’innovazione tecnologica e talvolta non sono in grado da soli di valorizzare le loro potenzialità senza venir sfruttati da strutture molto più agguerrite di loro o di comprendere appieno le possibili applicazioni delle loro realizzazioni.

Per via di una comunicazione pubblica distratta, i giovani hanno spesso una visione distorta del mondo del lavoro che di volta in volta viene denigrato in una narrazione che ha molto poco a che fare con la realtà. Di recente masse consistenti di giovani in Italia e in Europa hanno manifestato una straordinaria sensibilità ai temi ambientali, allo sviluppo compatibile, all’economia verde e circolare che può rappresentare una potente forza di pressione sui decisori pubblici in perfetta sintonia con le nostre finalità su questi temi. Per tutte queste ragioni i giovani costituiscono un alleato sociale “naturale” che il nostro sindacato deve sapere intercettare in primo luogo sul piano culturale ma anche su quello della rappresentanza e dei servizi, senza ovviamente voler imbrigliare un mondo geloso e orgoglioso della propria autonomia.

Nella varietà, vivacità, creatività del mondo giovanile ci sono però alcune questioni e problematiche ricorrenti che interessano numeri consistenti di giovani rispetto alle quali le nostre strutture potrebbero sperimentare forme di assistenza e supporto in una logica di servizio che comunque consentirebbe di stabilire una prima relazione tra i giovani e il sindacato.

Ci riferiamo in particolare a problemi come i piccoli lavori, l’alloggio per gli studenti fuori sede, l’inserimento nel mondo del lavoro, e così via. Buona parte dei giovani nel corso dell’anno dedicano una parte del loro tempo a svolgere piccoli lavori che consentono loro di guadagnare qualche euro per non dipendere eccessivamente dalle famiglie. E’ inutile dire che molti di questi lavori si svolgono violando sistematicamente anche i diritti più elementari e spesso i giovani non ne hanno nemmeno consapevolezza o, peggio, pensano che non ci si possa fare nulla. Il sindacato ha tutte le competenze per informarli sui loro diritti elementari che vanno comunque rispettati e per fornire loro informazioni e consigli sugli strumenti contrattuali eventualmente disponibili.

Per molti studenti universitari fuori sede il problema dell’alloggio è il problema principale che devono affrontare per potersi dedicare allo studio. Questo vale sia per la ricerca di un adeguato posto letto, sia per le condizioni contrattuali che spesso vengono imposte dai proprietari, violando tutte le leggi in vigore e operando spesso in nero. Anche in questo caso gli studenti spesso ignorano che esistono strumenti che consentono di ottenere un contratto regolare senza il rischio di perdere

l'alloggio. Uno "sportello servizi" per gli studenti nelle principali città universitarie può cominciare a raccogliere le diverse istanze e predisporre risposte adeguate, anche sulla base di alcune prime sperimentazioni in corso a partire da un 'accordo con la Federazione università.

L'inserimento nel mondo del lavoro è ovviamente la preoccupazione principale di tutti i giovani che terminano il loro ciclo di studi. In passato il sindacato è stato escluso dalla gestione dell'intermediazione diretta tra domanda e offerta di lavoro. Poi, negli ultimi anni, le modifiche legislative e molte positive sperimentazioni territoriali hanno fatto intravedere un possibile campo di intervento sistematico per la Cisl. Vanno perciò meglio conosciute e valorizzate le esperienze relative agli "Sportelli lavoro".

Inoltre, l'ingresso nel mondo del lavoro non è solo l'ottenimento di un posto, ma anche la conoscenza del mondo del lavoro nella sua realtà e concretezza. Il "progetto giovani" presentato alla Conferenza organizzativa programmatica del 2015 rimane ancora il punto più alto di riflessione proposta della Cisl, ma la successiva messa in opera è stata insufficiente, incompleta, troppo a macchia di leopardo sul territorio nazionale. Di quel progetto vanno subito riprese almeno tre linee guida, cui aggiungerne due nuove.

La prima linea di azione riguarda la promozione di incontri tra giovani lavoratori e giovani studenti così come la promozione di occasioni strutturate e diffuse di orientamento informativo-formativo, in collaborazione con lo Ial, nonché esperienze serie di alternanza scuola-lavoro, per contrastare le molteplici narrazioni distorte del mondo del lavoro.

La seconda linea di azione è l'immediata messa in opera della 'carta dei servizi giovani', con specifica attenzione alla verifica della correttezza contrattuale dell'inquadramento dei neo assunti e all'assistenza su quanto previsto dalla legge dovrebbe rappresentare l'occasione principale attraverso il quale il sindacato intercetta i neo assunti. Questo può avvenire direttamente sui luoghi di lavoro ma potrebbe anche essere pensato come un servizio di orientamento per i giovani all'interno degli "Sportelli lavoro".

Una terza linea di azione a cui la Cisl dovrà porre attenzione è la capacità di essere al fianco dei movimenti giovanili, ponendo un'attenzione specifica a tutti i livelli dell'organizzazione sui temi di loro maggiore interesse. In particolare, se, come è prevedibile, la pressione dei giovani sulle questioni ambientali andrà avanti anche nei prossimi anni, va sperimentata una nostra iniziativa in questa direzione, aperta a tutti i mondi che condividono i nostri valori, senza ovviamente interferire con l'autonomia dei movimenti ma mettendo a disposizione le nostre competenze in materia e le nostre risorse organizzative.

Una quarta linea di azione rivolta ai giovani è il rilancio del loro protagonismo

all'interno della nostra Organizzazione, anche attraverso spazi di responsabilità in alcune aree di attività sindacale da loro stessi progettate e implementate, a partire dai temi di loro interesse e alle aree del disagio lavorativo e sociale maggiormente diffuse tra i giovani stessi.

Una quinta linea di azione per i giovani che non hanno un rapporto di lavoro subordinato. La proposta è che, sempre nella logica dell'integrazione di funzioni, si realizzi un rapporto più stringente tra la nostra associazione Vivace e il Caf in modo da offrire una gamma sempre più ampia di servizi ai giovani impegnati in una start up, oppure con partita iva, oppure ancora impegnati in una qualche forma di lavoro autonomo, con l'obiettivo di promuoverne una forma di rappresentanza sindacale strutturata che contribuisca ad allargare la platea associativa sia sul piano qualitativo che quantitativo. A questo proposito, si deve prevedere un percorso di affiliazione della stessa Vivace con Felsa in una logica di sviluppo degli obiettivi propri di quest'ultima categoria e di tutta la Confederazione sempre più impegnate a rappresentarne tutte le forme più estreme di flessibilità lavorativa ricercando una sempre maggiore sinergia con tutte le categorie e i servizi.

Va comunque studiato un apposito Fondo di solidarietà per reperire le risorse necessarie a svolgere questi servizi che, per la loro natura, risultano poco remunerativi, almeno fino a quando non si raggiungeranno numeri associativi adeguati.

8. Le periferie, una nuova centralità per l'azione sindacale

Ma parlare di giovani, significa anche affrontare il tema delle nuove frontiere dell'azione sindacale, specie nel vasto mondo delle periferie del lavoro e della vita sociale. L'evoluzione del mondo del lavoro legato al rapido diffondersi delle tecnologie telematiche accentuerà la polarizzazione tra lavori poveri, a basso contenuto professionale, e lavori ricchi ad alto contenuto di conoscenza. In particolare, i lavori poveri si concentrano in alcuni settori come quelli della logistica e della distribuzione e riguardano, tra gli altri, lavoratori giovani e/o immigrati. E' evidente che il sindacato deve avere la capacità di rappresentare entrambe queste due polarità presidiando da un lato i lavoratori più direttamente coinvolti dall'innovazione organizzativa e tecnologica ma, dall'altro lato, fornendo tutela, rappresentanza alle nuove fasce marginali nel mercato del lavoro contemporaneo.

Un gruppo di lavoro nazionale dovrà entro l'anno elaborare una proposta sulle nuove frontiere della sindacalizzazione nelle catene della logistica e simili (con basso titolo di studio e basso potere di mercato) e nei lavori del mondo informatico (con alto titolo di studio e basso potere di mercato).

Il gruppo di lavoro in particolare dovrà:

- a) individuare una proposta per il sindacalismo di frontiera, dove l'interlocutore datoriale spesso viola i diritti minimi sindacali. La domanda

- è se questi mondi vanno lasciati, in una sorta di divisione implicita del lavoro, al sindacalismo militante (Cobas, Adl, ecc.) oppure se vada specializzata una funzione sindacale con questo specifico obiettivo;
- b) sperimentare, anche attraverso alleanze con mondi culturalmente vicini alla Cisl, agenzie specializzate di welfare familiare, rivolte alla fornitura di servizi alle famiglie (badanti, assistenza infermieristica, piccoli lavori domestici, ecc.) che sottraggano questi lavori al ricatto di segmenti di imprenditoria illegale o paralegale, specialmente per quanto riguarda il lavoro delle donne. In questo campo si tratta di riprendere e ampliare l'iniziativa presentata all'ultima Conferenza dei servizi, anche in concorso con la Fnp.
 - c) verificare la possibilità di un'offerta specifica di tutele e servizi individuali destinata alle alte professionalità, nei mondi ad alta qualificazione, anche allargando alcune positive esperienze (scuola, funzione pubblica, bancari) di sindacalizzazione in mondi lavorativi con titoli di studio elevati.

Le periferie non sono solo spazi fisico-geografici ma anche tutti quei luoghi sociali caratterizzati da minorità, marginalità, estraneità, spesso concentrati nelle zone degradate e periferiche dei grandi centri urbani. E' proprio nelle periferie del nostro sistema sociale che si annidano molto spesso le forme più acute di disagio e di mancato rispetto dei diritti dei cittadini e dei lavoratori.

Sono periferie le aree degradate e prive di servizi che circondano buona parte delle nostre città in particolare quelle di maggiori dimensioni. Sono periferie i luoghi lontani dalle città, in campagna o in montagna, difficili da raggiungere, e che per questo faticano a riprodurre tutte quelle forme di socialità che si ritrovano nelle aree urbanizzate. Sono periferie tutti quei luoghi di lavoro, spesso di dimensioni ridotte, dove il sindacato non è presente e dove i diritti dei lavoratori vengono variamente interpretati da modelli paternalistici di gestione delle relazioni. Sono periferie i lavori marginali, che in varie forme e modalità intrecciano i lavori più strutturati, senza però godere delle stesse tutele e degli stessi diritti. Sono periferie la precarietà, la perdita del lavoro, il lavoro nero, e il lavoro sottopagato che ogni giorno vivono nel racconto dei lavoratori alle nostre Rsu e operatori. Sono periferie le situazioni di esclusione sociale che per ragioni anagrafiche, di genere, di provenienza, di religione che isolano le persone e le famiglie dal contesto in cui abitano e operano.

Anche se il sindacato storicamente è cresciuto nel cuore dei luoghi di lavoro più strutturati e nelle aree più urbanizzate, dobbiamo tuttavia riconoscere che nella modernità avanzata sta crescendo il numero di coloro, che per una ragione o per l'altra, si trovano in "periferia". Un sindacato come il nostro non solo non può ignorare la questione ma deve farsene carico in prima persona per allargare lo spazio dei diritti e ridurre al contempo le situazioni di marginalità. E' evidente che il carattere marginale e minoritario delle periferie tende naturalmente ad autoriprodursi e consolidarsi in un circolo vizioso che dobbiamo riuscire a spezzare.

Dobbiamo sperimentare nei diversi luoghi delle periferie la nostra capacità di essere presenti anche in forme innovative, stimolando forme di alleanza sociale con tutte quelle forze organizzate che a vario titolo operano su questi campi. Dobbiamo portare nelle periferie, non solo la tutela sindacale e i servizi, ma anche il welfare familiare e tutte quelle esperienze associative che favoriscono e facilitano i processi di integrazione sociale.

La vecchia e gloriosa esperienza delle cattedre ambulanti, che ha favorito all'inizio del secolo scorso la modernizzazione delle nostre campagne, potrebbe essere recuperata ed arricchita dalle straordinarie potenzialità delle tecnologie telematiche che rendono più facile il mantenimento delle relazioni dopo che queste si sono costituite in un rapporto faccia a faccia. Ma se questo può valere per recuperare tutti quegli spazi caratterizzati da forte isolamento fisico, non c'è dubbio che spetta in primo luogo alla contrattazione aziendale e territoriale la tutela dei lavori e dei lavoratori che vivono ai margini dei lavori più strutturati e tutelati. Tutte le articolazioni organizzative del sindacato sono tenute a occuparsi concretamente della questione delle periferie sociali perché ciascuna di esse può dare un contributo a ridurre i livelli di marginalità strutturale. E proprio l'attenzione di tutto il sindacato può portare alla sperimentazione di forme nuove e originali di presenza sindacale e alla costruzione di alleanze sociali in loco dove il sindacato può mettere a disposizione la sua esperienza e le sue competenze.

In un mondo del lavoro attraversato da straordinari processi di cambiamento demografico e sociale, di modelli organizzativi e di caratteristiche professionali, occuparsi delle "periferie" non significa solo dare senso alla confederalità nella tutela degli interessi collettivi entro il vincolo del rispetto dell'interesse generale e dell'inclusione di chi è rimasto fuori o ai margini del mercato del lavoro, ma anche costruire una nuova prospettiva di proselitismo, rivolta a nuovi ambiti di rappresentanza e a categorie di lavoratori e lavoratrici che oggi non sono tutelati, né rappresentati, oppure neanche raggiunti da una qualche proposta sindacale. Ma significa anche includere le loro istanze all'interno delle piattaforme rivendicative (contrattuali e extracontrattuali). Si tratta di un'attenzione che è sia strategica che organizzativa per poter raggiungere quelle realtà lavorative sottoposte a processi straordinari di transizione e turnover della forza lavoro, ma anche per preservare i livelli di rappresentatività sindacale all'interno delle aziende del settore privato, come pure negli enti e nelle amministrazioni dei comparti del pubblico impiego. Sempre di più inoltre sono le mobilità del lavoro che ci devono vedere impegnati a non lasciare sole le persone nelle transizioni lavorative e sociali e nel contempo di modulare, attraverso una più forte collaborazione tra categorie e tra categorie e servizi, a partire dall'esperienza dello Sportello Lavoro, un vero investimento per lo sviluppo e la continuità associativa.

Anche i migranti fanno parte delle nostre periferie. La questione dei migranti resterà per molti anni a venire una questione sociale rilevante sotto molti profili. Accanto

al problema dell'inserimento nel mondo del lavoro che già presidiamo con le nostre strutture e con i nostri servizi resta il tema dell'integrazione sociale e culturale dei migranti e delle loro famiglie per evitare forme di emarginazione e/o di ghettizzazione che la nostra cultura e la nostra funzione sociale ci impedisce di tollerare. A livello locale, molte delle nostre strutture, possono collaborare con le istituzioni e con le numerose associazioni del volontariato per favorire esperienze anche innovative di integrazione dei migranti e delle loro famiglie. In questa prospettiva va rilanciato il ruolo di Anolf e Anteas in questi ambiti di intervento. In questa direzione, inoltre, va la proposta di istituire un Fondo nazionale confederale di cofinanziamento per l'apertura di nuove sedi periferiche in territori con forti problematicità e con elevato disagio sociale a partire dalle aree urbane degradate delle grandi città metropolitane.

Purtroppo anche le politiche di genere fanno parte, troppo spesso, delle aree del disagio e dello sfruttamento, relegando una parte significativa di donne ad abitare nelle periferie del lavoro, del sociale e nel degrado urbano. All'ultimo congresso abbiamo, in stretta collaborazione con l'Associazione Papa Giovanni XXIII affrontato uno dei fenomeni degenerativi più evidenti in tema di sfruttamento come la tratta delle donne in particolare nella prostituzione. Prevenire e contrastare lo sfruttamento lavorativo e il traffico degli esseri umani, contrastare le forme di violenze e molestie nei luoghi di lavoro è l'impegno che la Cisl, insieme al Coordinamento nazionale donne, sta portando avanti quotidianamente ad ogni livello.

Tuttavia, bisogna fare di più. A partire dai coordinamenti femminili territoriali, insieme alle Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interegionalizzata), vanno sviluppate alleanze con le tante associazioni a noi culturalmente vicine che si occupano di questi temi, per poter svolgere un ruolo concreto e positivo sia sul fronte delle emergenze migratorie, sia sul fronte del degrado delle periferie, sia sul fronte della lotta alla discriminazione di genere. Si tratta di una sensibilità che dobbiamo diffondere in tutte le nostre strutture, facendo tesoro di alcune esperienze positive avviate sia da alcune categorie sia da alcuni territori, a volte tramite associazioni culturali e di volontariato nate in ambito Cisl ma capaci di rapportarsi in modo positivo, non egemonico, con il volontariato e l'associazionismo culturale. Così come sono ancora da implementare ulteriormente le esperienze di contrattazione decentrata sul welfare legate a reali sperimentazioni di miglioramento delle condizioni di lavoro in merito alla conciliazione di vita e di lavoro per le donne e per gli uomini. La contrattazione deve occuparsi di queste tematiche che risultano sempre più centrali e di attualità.

Continueremo anche a sostenere la campagna "questo è il mio corpo" per contribuire ad accompagnare le vittime di tratta verso il loro reinserimento sociale e lavorativo. In questo senso l'obiettivo di inclusione lavorativa in particolare per le donne vittime di sfruttamento e violenza dovrà essere inserito tra le priorità degli Sportelli Lavoro, in stretta collaborazione con lo Ial, le Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interegionalizzata) e i Coordinamenti femminili territoriali,

sviluppando forme di sostegno mirate, anche di tipo formativo. Inoltre si devono sviluppare percorsi formativi mirati alle politiche di genere, aperti ad entrambi i generi, accompagnati dalla sperimentazione di campi scuola su queste tematiche. Si tratta di generare una rinnovata sensibilità sulle tematiche di genere che accompagnino l'impegno organizzativo deciso a suo tempo con l'introduzione delle "quote" negli organismi dirigenti della Cisl. Le "quote", per quanto largamente realizzate in tutte le nostre strutture, non sono state sufficienti a determinare dentro la Cisl quel salto di qualità culturale che può modificare i comportamenti organizzativi. A questo fine va dedicata una specifica linea progettuale della formazione a tutti i livelli dell'Organizzazione, che verrà affidata al Centro studi di Firenze, in collaborazione con il Coordinamento femminile. Una formazione che dovrà anche occuparsi di costruire sensibilità e competenze nelle donne e uomini del nostro sindacato sulla contrattazione di genere legata in particolare alla conciliazione.

Il welfare locale, anche attraverso la nostra proposta di "Famiglie in rete", dovrebbe essere visto in questa prospettiva di nuova attenzione alle periferie sociali, territoriali e esistenziali. Il progressivo contenimento del welfare pubblico dovuto a vincoli di bilancio che persisteranno anche in futuro, unito all'impossibilità di realizzare ovunque forme di welfare aziendale, devono indurci a sperimentare, anche attraverso alleanze con mondi culturalmente vicini alla Cisl, la realizzazione di agenzie specializzate nella promozione di quello che potremmo chiamare il welfare familiare. In particolare pensiamo alla fornitura di servizi alle famiglie come badanti, assistenza infermieristica, piccoli lavori domestici, ecc. Da un lato questo renderebbe un servizio atteso da molte famiglie in momenti particolarmente delicati della loro esistenza, ma dall'altro consentirebbe di sottrarre i lavoratori di questi settori al ricatto dell'imprenditoria illegale o paralegale. Si tratta di una scelta strategica sulla quale la Conferenza Organizzativa dovrà esprimere un chiaro orientamento sulla sua praticabilità e sulle strutture che meglio potrebbero metterla in opera.

Infine, il tema delle periferie incrocia anche la questione della politica delle coalizioni sociali di base. La Cisl, in quanto forza sociale oltre che sindacato di lavoratori e pensionati, si impegna a promuovere alleanze con tutte le associazioni e le organizzazioni che operano per la tutela dei diritti delle persone, per il contrasto al disagio sociale condividendo un comune orientamento valoriale, anche alla luce della riforma in corso del Terzo settore. Una prima esperienza positiva è stata quella dell' "Alleanza contro la povertà". Ma ci sono moltissime organizzazioni che promuovono iniziative di varia natura che, pur non avendo valenza strettamente sindacale, risultano in sintonia con i valori che guidano la nostra organizzazione. Che si tratti di istituzioni pubbliche o di associazioni di volontariato rappresentano per noi degli interlocutori importanti con i quali interagire senza nessuna pretesa egemonica ma mettendo a disposizione le nostre esperienze, le nostre competenze e le nostre risorse. Data la straordinaria varietà che queste iniziative assumono a seconda delle specifiche contingenze locali è impossibile definire linee di comportamento puntuali e valide per tutto il territorio nazionale.

Resta però l'invito ad attivarsi nella costruzione delle alleanze sociali per almeno tre ragioni fondamentali. La prima è che in molti casi la Cisl può offrire uno specifico contributo alla soluzione dei problemi di cui si occupano le singole iniziative promosse da altri attori sul territorio. La seconda è che in questo modo la Cisl coglie con più precisione la diffusione, oltre al mondo del lavoro, delle aree di criticità sociale e di disagio, nonché la violazione di molti diritti fondamentali, interagendo con enti e organizzazioni che seppure di natura diversa dal sindacato hanno comunque a cuore i diritti e i bisogni dei cittadini. La terza è che in questo modo la Cisl si fa riconoscere e si legittima come forza sociale attenta ai lavoratori e ai cittadini anche al di fuori dei luoghi di lavoro.

La Cisl deve quindi da un lato cooperare con chi promuove iniziative che sono in sintonia con i nostri valori, ma dall'altro può essa stessa ricercare il confronto, l'alleanza, la collaborazione con tutte quelle forze che vedono nel sindacato un interlocutore "naturale" per affrontare concretamente le specificità dei singoli problemi. Nell'interazione attenta e continua con questo variegato mondo, spesso basato sul volontariato, si crea nel tempo una rete di solidarietà collaborativa, una vera e propria alleanza sociale, che, in molti casi, è l'unico modo per far emergere le situazioni di disagio, specie nelle periferie della nostra società. In una fase storica caratterizzata dalle facili scorciatoie della disintermediazione, la Cisl si impegna a dimostrare nel concreto che l'intermediazione attraverso i corpi intermedi porta i suoi frutti perché capace di offrire soluzioni migliori rispetto a chi pensa di affrontare i problemi dall'alto o a tavolino, oppure ancora attraverso le tecnocratie.

La contrattazione sociale territoriale ha dimostrato di rappresentare una rilevante dimensione dell'azione della Cisl a livello territoriale e finalizzata al benessere delle comunità locali, tanto che laddove la contrattazione sociale si è sviluppata essa ha contribuito a produrre processi di rafforzamento delle reti di coesione locale. Le sue potenzialità però non si sono ancora sviluppate in maniera omogenea su tutto il territorio nazionale. In tal senso la Cisl si impegna a promuovere un'azione di "istituzionalizzazione" del ruolo della contrattazione sociale sul territorio, non solo rafforzando la normativa di sostegno, ma giungendo a codificarla con l'Anci e la Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome, all'interno di una vera e propria codificazione di un modello di "relazioni sindacali sociali", in analogia con quanto avvenuto per l'accordo sulle relazioni industriali nel settore privato e le relazioni sindacali nel comparto pubblico, consentendo così alla negoziazione sociale di superare la logica volontaristica legata alla sensibilità delle singole Amministrazioni locali, con l'obiettivo di determinare decisioni vincolanti. In questa prospettiva, si ritiene indispensabile il rafforzamento dei dipartimenti confederali e categoriali preposti alle politiche di welfare, come pure l'Osservatorio sociale, che dovrà essere rinnovato all'interno del processo di potenziamento dell'intelligenza collettiva della Cisl. Tali scelte sono funzionali alla valorizzazione dei contrattualisti sociali, le cui attività andranno stabilmente coordinate, organizzate e sviluppate in rete nei territori irrobustendo e innovando la leva formativa.

Infine, per la Cisl il tema della legalità va declinato facendo attenzione all'equilibrio tra presidio del territorio, la diffusione del welfare e lo sviluppo dell'economia. Quando si crea un cortocircuito anche solamente in uno di questi presidi, la legalità è in pericolo. Nel solco della già ricordata positiva esperienza dell' "alleanza contro le povertà", abbiamo posto in essere altre due grandi alleanze - con l'Anpi e con Libera - che stanno dando buoni risultati. I temi della legalità e del rispetto dei dettami costituzionali, costituiscono un antidoto ai rigurgiti di ideologie fasciste che si credevano morte e sepolte, ma che invece hanno trovato un inaspettato revival attraverso un uso spregiudicato dei social. Legalità e discriminazione verso qualsiasi ideologia autoritaria, sono due capisaldi valoriali della Cisl, la cui azione è in grado di arginare i tentativi sempre più frequenti di infiltrazioni della criminalità organizzata nel mondo del lavoro e su cui basare anche le nostre alleanze sociali e culturali, specie nella prospettiva di un confronto più ravvicinato con i movimenti giovanili.

9. Tre problemi aperti: la comunicazione, la bilateralità, l'accertamento della rappresentanza

9.1. La **comunicazione** digitale ed i social network oggi non sono solo uno strumento a disposizione delle attività istituzionali della Cisl ma costituiscono un modo moderno e tempestivo per interagire con le prime linee, per ascoltare gli iscritti e i cittadini, per affrontare le istanze e le crisi, per attivare e mobilitare. La Cisl ha bisogno di recuperare quel grande spazio di elaborazione e azione con i lavoratori, i pensionati e i cittadini aperto online dalla disintermediazione digitale ma in grado di incidere anche nelle attività reali.

Quello spazio oggi è progressivamente occupato e strumentalizzato da forze centrifughe, autoreferenziali e antisociali; il sindacato, senza rincorrere linguaggi e populismi che non ci appartengono, anche con l'obiettivo anzi, di educare ad una comunicazione coerente con le proprie radici culturali, deve acquisire definitivamente, anche lì, centralità nei temi e nei valori per essere oggi pienamente corpo intermedio. È necessario un salto di qualità, che investa sia aspetti comunicativi che organizzativi per passare dall'inerzia della struttura alla forza propulsiva della rete in cui categorie, unioni, territori, enti, società e associazioni cooperino e comunichino sui temi più importanti per il futuro del Paese. In questo passaggio epocale un'attenzione particolare dovrà essere rivolta alla problematica del "linguaggio di genere", nella convinzione che una parità effettiva tra i generi si raggiunga solo a partire da un'eguaglianza sostanziale nel modo di chiamare le cose e le persone.

Questo è un passaggio che dovrà vedere il coinvolgimento di uffici stampa e comunicatori del sindacato, preceduto ed indirizzato da un'ampia strategia, da contributi formativi, da trasformazioni culturali e da iniziative organizzative. L'obiettivo sarà quello di studiare un nuovo piano coordinato di comunicazione

della Confederazione attraverso il coinvolgimento di tutte le strutture, costruendo anche una piattaforma tecnologica in grado di diffondere nei prossimi anni i contenuti della proposta sindacale della Cisl. Si tratta dell'inizio di un processo di rivitalizzazione del sindacato, attraverso una nuova capacità di comunicazione con i lavoratori e la società civile, di cui si è avvertito un primo positivo segnale in occasione della grande manifestazione unitaria dello scorso 9 febbraio.

9.2. Un secondo problema aperto riguarda una proposta organizzativa per la **bilateralità** e la **pariteticità**, temi non più eludibili e quanto mai complessi in ragione della diversità di istituti che finiscono sotto questi due ombrelli, delle molteplici fattispecie confederali e categoriali, dei livelli organizzativi in cui si strutturano la bilateralità e la pariteticità (aziendale, territoriale, regionale nazionale). Dalle poche decine degli anni ottanta del secolo scorso alle centinaia degli enti bilaterali oggi attivi, il successo di questa formula di cooperazione paritetica tra imprese e sindacati costituisce una delle grandi novità del sindacalismo degli ultimi decenni. Analoga considerazione riguarda gli organismi paritetici, che si sono sviluppati a partire dagli anni novanta, in particolare nell'ambito della salute e della sicurezza sul lavoro, e che in ragione della loro rilevanza per l'interesse generale hanno ricevuto pieno riconoscimento da parte del legislatore, attraverso la previsione normativa di compiti cogenti per gli organismi paritetici in tema di tutela della salute e di prevenzione sui posti di lavoro e sul territorio.

Dobbiamo quindi rilevare come la contrattazione sia cambiata in modo rapido e inatteso negli ultimi anni, dimostrando una grandissima capacità di adattamento alle trasformazioni nell'economia, nell'organizzazione del lavoro, nelle tutele sociali. Non a caso, a fianco della tutela salariale, quantomeno a partire dalla seconda metà degli anni novanta si è andato ampliando sempre di più il welfare contrattuale, come risposta concreta alle difficoltà del welfare pubblico molto apprezzato dai lavoratori e dalle lavoratrici, anche per la efficacia delle concrete politiche solidaristiche che ne discendono. Si tratta di istituti in grado di aiutare le persone e le famiglie, in particolare per quanto riguarda l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, sperimentando un percorso di integrazione tra welfare pubblico e welfare negoziale che prima non esisteva in Italia. Ulteriori nuove frontiere bilaterali, nate sempre dall'innovazione contrattuale, sono quelle relative alla formazione continua e alla formazione permanente delle persone (tanto degli adulti quanto dei giovani). Anche in questo caso si tratta di un'esperienza di successo, che va rafforzata e difesa, specie di fronte alla tentazione di ogni governo di utilizzare le risorse dei fondi interprofessionali per altri scopi, quando invece dovrebbe essere considerata strategica la possibilità offerta ai lavoratori di rafforzare la propria occupabilità nel mondo del lavoro attraverso l'aggiornamento professionale.

La bilateralità, incardinata in solidi istituti contrattuali, è stata possibile anche perché, al di là delle legittime contrapposizioni tra i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, è cresciuta la consapevolezza che bisognava trovare soluzioni

nuove e condivise tra le parti, attraverso la pratica del confronto permanente, in grado di superare la logica tradizionale dei rapporti di forza e del conflitto tra gli attori delle relazioni sindacali. La diffusione di entrambi questi istituti segnala il declino dell'antagonismo sindacale in moltissimi segmenti del lavoro organizzato come pure la necessità di dare risposte nuove alle domande dei lavoratori, specie quelle che fuoriescono dall'ambito salariale.

Tuttavia l'esplosione degli istituti bilaterali e paritetici, pur recuperando una antica tradizione solidaristica del sindacalismo delle origini, non ha finora prodotto un adeguata riflessione strategica sulle sue implicazioni per l'azione sindacale e sulle possibili amplissime prospettive future. Di qui la decisione di affrontare in modo sistematico nei prossimi due anni l'intera questione. In primo luogo andrebbero caratterizzati meglio gli ambiti di intervento tipici della bilateralità che, in prima approssimazione, potremmo così identificare:

- 1) la previdenza complementare (collettiva e individuale);
- 2) la sanità integrativa (collettiva e individuale) e le prestazioni socio-sanitarie integrative (collettive e individuali);
- 3) l'assistenza alle famiglie (infanzia, terza età, disabilità, non autosufficienza, ecc.);
- 4) l'istruzione (specie quella superiore) e la formazione professionale, continua e permanente;
- 5) l'integrazione al reddito, la disoccupazione, lo spiazzamento lavorativo;
- 6) applicazione contrattuale e adesione associativa (nel caso del settore Edile) .

La prima domanda da chiedersi è se vi siano spazi di razionalizzazione di questi cinque ambiti. Una seconda linea di possibile intervento riguarda l'attuale compresenza di fondi categoriali e fondi intercategoriaли-confederali, come nel caso degli enti bilaterali per l'artigianato o dei fondi interprofessionali. In questa prospettiva, la riflessione sugli ambiti dovrebbe andare di pari passo con la definizione di grandi soggetti intercategoriaли-confederali che assicurino efficienza, spese ridotte e un adeguato governo degli enti bilaterali. A tale scopo potranno essere studiate, selezionate e sviluppate le positive, sebbene parziali, esperienze già esistenti in alcune categorie e a livello confederale. Una terza linea di intervento riguarda i livelli territoriali su cui insistono gli enti bilaterali e come regolare la possibile concorrenza tra strutture locali, strutture territoriali e strutture nazionali, specie nel caso della materia previdenziale, di quella sanitaria e della formazione continua gestita bilateralmente. Una quarta linea di intervento è relativa alla gestione efficiente degli enti e dei fondi bilaterali, specie in campo sanitario-assicurativo, con l'obiettivo di massimizzare il beneficio per i lavoratori, anche superando la tradizionale delega agli istituti assicurativi per andare verso la gestione diretta delle pratiche (specie in campo sanitario). In quest'ottica è necessario rafforzare e uniformare le competenze dei rappresentanti Cisl negli organismi dei Fondi previdenziali, sanitari e interprofessionali

Trattandosi di istituti in cui sono interessate e coinvolte tutte le confederazioni, il primo passo potrebbe essere costituito da una Conferenza nazionale di approfondimento da realizzarsi entro il primo semestre 2020, dove presentare le proposte della Cisl, per poi andare ad un successivo confronto con le altre due confederazioni sindacali.

Per quanto riguarda invece la pariteticità, l'esperienza fin qui maturata suggerisce di concentrare la nostra iniziativa in questi quattro assi strategici:

- 1) il supporto ai lavoratori e alle loro rappresentanze in tema di salute e sicurezza sul lavoro;
- 2) la risoluzione delle controversie sull'applicazione dei diritti di rappresentanza, informazione e formazione;
- 3) la progettazione e l'attuazione di percorsi formativi per le i rappresentanti negli organismi paritetici (prevenzione e sicurezza);
- 4) la promozione di un contesto adeguato per gli Rlst (Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriali).

Anche per quanto la riguarda gli istituti paritetici si propone di realizzare una specifica Conferenza nazionale sulla prevenzione e la sicurezza sul lavoro con l'obiettivo di valutare le migliori esperienze sperimentate dalle categorie nei territori e per predisporre un Piano strategico di consolidamento di questi nuovi istituti.

9.3. Il terzo tema riguarda come la Cisl intende affrontare la stagione dell'accertamento operativo della rappresentanza. Non sfugge a nessuno la rilevanza ad un tempo politica e organizzativa della questione, visto il rilievo che intendiamo dare alle prime linee e visto che su questo pilastro fondamentale dipende la nostra rappresentatività (misurata). Ma vi è di più. La rappresentanza contrattuale è fondamentale per poter portare avanti una contrattazione credibile e seria tra le parti, ma non può essere depotenziata da una miriade di soggetti contrattuali scarsamente rappresentativi. La Cisl ha sempre puntato ad una rappresentatività reale, non fittizia, ed è riuscita ad affermarsi sui tavoli contrattuali contrastando ogni forma di dumping contrattuale, di dispersione contrattuale e di mancata applicazione del contratto collettivo nazionale appartenente al rispettivo settore merceologico.

Di fronte alla tendenza alla moltiplicazione di centinaia di contratti e "contrattini", con trattamenti economici assolutamente insufficienti, si evidenzia sempre più la necessità di tornare a regolamentare diversamente il tema della rappresentanza, anche per contrastare le proposte demagogiche di minimi salariali per legge. Proposte sbagliate anche perché di settori non coperti da contrattazione non se ne conoscono, mentre semmai vediamo diffondersi il fenomeno dei contratti pirata con finalità opportunistiche. Questo è il problema vero e richiede una nuova consapevolezza in tema di accertamento della rappresentanza.

Tuttavia, il tema della misurazione della rappresentanza è complesso e si attua

attraverso la raccolta, per ogni singolo contratto, dei dati degli iscritti, dei voti raccolti nell'elezione delle Rsu, dei dati della bilateralità e dati della vertenzialità. La matassa si fa ancora più intricata quando si prenda atto che questi dati non sono disponibili in modo omogeneo all'interno dei diversi accordi istitutivi, anche perché:

- 1) le associazioni imprenditoriali non sono organizzate in modo uniforme: ci sono organizzazioni che hanno una struttura confederale e associano diverse federazioni di categoria (ad esempio Confindustria); altre che rappresentano un'unica realtà (es: Coldiretti); altre che rappresentano settori e contratti specifici (ad esempio l'Abi);
- 2) l'articolazione contrattuale non è univoca: ci sono settori che hanno il contratto nazionale e il contratto aziendale; altri (come gli artigiani) che prevedono accanto al contratto nazionale i contratti regionali; altri ancora che prevedono i contratti provinciali come un "secondo tempo" del contratto nazionale (come, ad esempio, i lavoratori agricoli);
- 3) il censimento dei dati avviene con un meccanismo di raccolta/controllo che prevede ruoli e compiti diversi ai vari livelli: ad esempio, la raccolta degli iscritti avviene in modo diretto dall'azienda all'Inps, con solo un mero esercizio di controllo da parte della categoria sindacale; al contrario, per quanto riguarda la raccolta dei dati elettorali, alla categoria sindacale viene affidato un ruolo attivo nell'invio dei dati, tramite le commissioni elettorali aziendali, agli Ispettorati del lavoro territoriali.

Di nuovo si pone un problema di un'efficace integrazione di funzioni e compiti esecutivi tra confederazione e categorie. Al momento la situazione può essere descritta come segue:

- 1) gli accordi nazionali sulla misurazione della rappresentanza sono confederali. Tali accordi tuttavia demandano agli accordi di categoria alcune regole sulla elezione delle Rsu;
- 2) gli accordi sulla rappresentanza con le associazioni imprenditoriali che rappresentano un'unica categoria (es Coldiretti) o settori molto specifici (es. Abi) sono fatti dalle singole federazioni di categoria le quali a volte si raccordano con la confederazione e altre volte no;
- 3) nel caso della raccolta dati effettuata a livello territoriale si assiste di nuovo all'emergere di commistione tra ruoli: a inviare i dati sono le categorie, a raccoglierli è il Comitato provinciale di garanzia espresso dalle confederazioni, mentre il compito di controllo e di impugnare le contestazioni spetta di nuovo alla categoria;
- 4) questo doppio ruolo fra categorie e confederazione riemerge anche nella fase di certificazione dei risultati a livello nazionale.

Da queste osservazioni emergono alcune riflessioni:

- 1) trattandosi della definizione di regole comuni il ruolo della Confederazione, specie a livello territoriale, è non solo importante ma costituisce l'essenziale

elemento di coordinamento e di integrazione delle attività dei delegati e delle categorie, tanto da porre il problema di una sua evidenziazione formale in sede di statuto o di regolamento confederale;

2) per evitare il rischio di confusioni e di sovrapposizioni o, peggio ancora, che nessuno presidi adeguatamente il problema (salvo i soliti volenterosi), è necessario adeguare tutte le strutture confederali e categoriali a questo nuovo compito, prevedendo adeguate risorse finanziarie, strumentali e umane;

3) è assolutamente necessario procedere entro sei mesi ad una analisi di tutti i processi e delle risorse che vanno coinvolte nei processi di accertamento degli iscritti, dei voti, dei candidati e dei delegati di base, per poi procedere ad una campagna di formazione nazionale, alla predisposizione di adeguati strumenti per le prime linee e ad un progetto di adeguamento di tutte le strutture dell'Organizzazione a questa nuova sfida.

PARTE TERZA: UN PIANO DI LAVORO COERENTE E VERIFICABILE

La Cisl nel 2018 ha 4.050.680 iscritti, 1763 sedi, dove operano 67 unioni sindacali territoriali, 16 federazioni di categoria, 20 unioni sindacali regionali (di cui una interregionale). Nella sede nazionale operano circa 170 persone, mentre nelle categorie e nelle strutture territoriali confederali operano circa 6.000 dirigenti e dipendenti a tempo pieno. Nei servizi sono impiegati stabilmente più di 3.000 operatrici e operatori (che nel corso della campagna fiscale diventano quasi 6.000). Gli eletti negli organismi categoriali e confederali a livello territoriale, regionale/interegionale e nazionale sono oltre 45.000, mentre sono poco meno di 100.000 i delegati sui luoghi di lavoro e i rappresentanti sindacali locali dei pensionati.

Questo perimetro di persone, strutture nello svolgimento delle proprie funzioni necessita di una continua attività di regolazione e di ridefinizione dei propri orientamenti di azione organizzativa. In sintesi, l'azione politico-organizzativa dei prossimi quattro anni si può riassumere in uno sforzo per rendere operative **le tre leve di presidio organizzativo** indicate all'inizio di questo documento:

- 1) una maggiore integrazione del sistema Cisl in grado di fare rete;
- 2) una maggiore attenzione alle prime linee;
- 3) una maggiore valorizzazione dell'intelligenza collettiva diffusa.

La messa in opera di queste tre leve di presidio organizzativo si traduce innanzitutto in **un decalogo di buoni comportamenti organizzativi** attraverso i quali migliorare l'attività quotidiana delle nostre strutture:

- 1) potenziamento delle prime linee e della “rete delle prime linee in rete”;
- 2) più attenzione alle funzioni e alle attività che alle strutture;
- 3) realizzazione di una piattaforma integrata del nostro sistema di offerta;
- 4) valorizzazione dell’intelligenza collettiva diffusa;
- 5) attenzione ai meccanismi di integrazione delle strutture e delle funzioni;
- 6) pieno utilizzo delle tecnologie digitali;
- 7) maggiore coinvolgimento dei giovani;
- 8) ribaltamento della piramide organizzativa;
- 9) maggiore attenzione alle periferie;
- 10) consapevolezza diffusa dei punti di forza e di debolezza.

Infine, **i singoli interventi nelle strutture, nelle funzioni e nelle attività** della Cisl a livello territoriale, regionale e nazionale possono essere declinati nei seguenti punti, precisando che in caso di specifici fondi di cofinanziamento sia in fase di progettazione che di rendicontazione dovrà prevedere il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati a partire dalle categorie.

10. La leva di una maggiore integrazione tra le funzioni del sistema di offerta Cisl

10.1. Il passaggio dalla logica delle strutture, alla logica delle funzioni implica innanzitutto che l’intero sistema di comunicazione della Cisl sia riorganizzato a partire dalle domande di chi si rivolge alla Cisl (iscritti e non iscritti). A questo fine verrà costituito un apposito gruppo di lavoro nazionale che dovrà presentare un progetto entro il primo semestre del 2020. Il gruppo di lavoro sarà composto da esperti delle Categorie, della Fnp, dei Servizi e della Confederazione.

10.2. E’ necessario pianificare la riorganizzazione delle sedi sindacali in funzione dei nuovi compiti associativi, immaginando le nuove sedi come vere e proprie “piazze sindacali”, collocandole in periferia, con facile accessibilità, con spazi dedicati ai servizi e alla convivialità intergenerazionale. A questo fine viene costituito il “Fondo nazionale confederale di cofinanziamento per l’apertura di nuove sedi periferiche”, per agevolare l’apertura di sedi in territori con forti problematiche e con elevato disagio sociale, a partire dalle aree di degrado urbano delle grandi città metropolitane e il rafforzamento di quelle già esistenti su nuove progettualità mirate.

10.3. Le nuove sedi sindacali dovranno essere molto diverse da quelle del secolo scorso: non solo e non prioritariamente uffici per sindacalisti, ma prima di tutto “piazze sindacali” nelle quali rendere immediatamente fruibile tutte le funzioni del sistema di offerta della Cisl. Di conseguenza, la Cisl nazionale promuoverà un concorso di idee per definire le linee guida delle nuove sedi sindacali del XXI secolo, aperto a urbanisti, architetti, pianificatori, sociologi. Sulla base delle indicazioni raccolte verrà promossa una Conferenza nazionale di presentazione dei

progetti più significativi e delle linee guida confederali. Il “Fondo nazionale confederale di cofinanziamento per l’apertura di nuove sedi periferiche” valuterà i suoi interventi anche sulla base della coerenza delle iniziative locali con le linee guida confederali.

10.4. Verrà avviato un progetto nazionale con immediate sperimentazioni territoriali dell’operatore di sede di prima presa in carico, con il coordinamento delle Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interegionalizzata) e la cooperazione delle categorie, della Fnp e dei Servizi. Il progetto di individuazione delle funzioni svolte e della definizione della logica della presa in carico trasversale sarà compito della Cisl nazionale in coerenza con il piano di comunicazione della Cisl e dovrà essere condiviso con le strutture regionali. Il progetto formativo sarà curato dal Centro Studi Cisl di Firenze. La formazione degli operatori avverrà a livello regionale sotto la responsabilità delle Usr/Usi.

10.5. E’ necessario far ripartire il progetto “Famiglie in rete”, ripensandolo come una vera e propria Agenzia di welfare per le famiglie, anche attraverso la sperimentazione di cooperazione con mondi culturalmente vicini. Deve essere ipotizzato un ruolo più diretto di Anteas, attraverso l’integrazione con Inas, Caf e Ial puntando alla realizzazione di uno specifico “sistema di offerta” Cisl per gli anziani, le loro famiglie e i lavoratori che operano nell’assistenza familiare.

10.6. La logica di ristrutturazione per funzioni del nostro sistema di offerta impone di ridefinire le relazioni tra l’Anolf, il Sicut e l’Adiconsum, con i nostri due servizi base, il Caf e l’Inas. In applicazione di apposite convenzioni nazionali, la sperimentazione di questo particolare segmento del nostro sistema di offerta rivolto alle persone in difficoltà andrà condotto a livello territoriale, anche attraverso opportune coalizioni con mondi culturalmente vicini. Un primo bilancio delle sperimentazioni verrà redatto tra due anni.

10.7. Il ruolo di coordinamento delle iniziative di welfare familiare è affidato a una cabina di regia delle Usr/Usi, in accordo con le Ust (se presenti) e con le strutture dei servizi, anche in ragione degli eventuali sviluppi dell’autonomia regionale e del sempre maggiore ruolo del welfare territoriale a base regionale (come ad esempio nel caso delle esperienze di integrazione regionale al long term care).

10.8. Le iniziative di riordino nel campo della bilateralità e della pariteticità sono affidate ad un gruppo di lavoro confederale, con la partecipazione di tutte le categorie nazionali. L’obiettivo è una conferenza nazionale di approfondimento da realizzarsi entro il primo semestre 2020, dove presentare le proposte della Cisl, per poi andare ad un successivo confronto con le altre confederazioni sindacali.

10.9. Viene introdotto a tutti i livelli per tutte le strutture della Cisl il compito di accompagnare il bilancio di previsione con la stesura di un documento allegato di

analisi Swot (punti di forza e punti di debolezza, opportunità, minacce) finalizzata al miglioramento organizzativo e alla programmazione delle iniziative di integrazione delle funzioni del sistema di offerta della Cisl.

11. La leva di una maggiore attenzione alle prime linee

11.1. Va avviata la sperimentazione di interventi tra due o più categorie, con il coordinamento delle Ust (Usr/Usi se regionalizzata/interegionalizzata), di campagne di sindacalizzazione trasversali, a base territoriale, definendo i criteri per l'attribuzione della titolarità del tesseramento, specie nelle aree periferiche e nelle concentrazioni di attività produttive (aree industriali, centri commerciali, e così via).

11.2. Viene riconfermato e rilanciato il “Progetto giovani”, dotandolo di un apposito Fondo di cofinanziamento delle iniziative territoriali innovative ed inclusive.

11.3. A livello nazionale viene costituito un gruppo di lavoro finalizzato alla realizzazione degli strumenti operativi della “rete delle prime linee”:

- a) la giornata annuale del delegato e delle prime linee, da organizzarsi insieme alle federazioni di categoria e secondo le caratteristiche di lavoro nelle differenti realtà lavorative e sindacali;
- b) la progettazione di campi scuola estivi nazionali rivolti alle prime linee, ai giovani e alle politiche di genere;
- c) una fiera, nazionale, sulla base di selezioni condotte dalle Unioni regionali, di concerto con le federazioni di categoria, dove vengono presentate periodicamente le migliori esperienze di proselitismo, continuità associativa, contrattazione aziendale e territoriale, welfare aziendale, promozione dei servizi, iniziative di comunità;
- d) un riconoscimento formale (ad esempio, un premio) per quelle strutture di base che hanno ottenuto i migliori risultati.

11.4. Vanno forniti ai delegati tutti gli strumenti e l'assistenza tecnica per promuovere i servizi sui luoghi di lavoro e sul territorio attraverso il coordinamento tra Unioni, categorie e servizi. In particolare, per le federazioni di categoria che non hanno sufficienti strumenti e/o competenze, va definito un progetto di formazione sindacale per delegati in tema di sindacalizzazione e campagne per l'elezione delle Rsu e di formazione regionale per i giovani delegati. E' necessario, inoltre, generare un dialogo costante fra i presidi formativi dei rappresentanti Cisl eletti nelle RSU, affidati prevalentemente alle federazioni di categoria, e i presidi formativi rivolti ai quadri e agli operatori delle strutture confederali, delle associazioni dei servizi e degli stessi delegati su temi e percorsi confederali e intercategoriale. In entrambi i casi va garantita una adeguata formazione alla identità e alla confederalità Cisl. L'elaborazione di nuovi modelli standardizzati di formazione a distanza e il

coordinamento nazionale delle iniziative territoriali viene affidato al Centro studi Cisl di Firenze, che deve favorire e promuovere la migliore integrazione possibile con i piani e le iniziative formative di pertinenza delle federazioni di categoria, delle associazioni e degli enti e delle società del Sistema in Rete Cisl.

11.5. Va rafforzata la consapevolezza e la capacità operativa delle prime linee rispetto alla *tutela formativa* dei lavoratori e degli iscritti, aumentando la consapevolezza preventiva sui rischi di spiazzamento professionale. Ne consegue la necessità di uno specifico progetto confederale teso a rafforzare la relazione tra le strutture formative, in particolare la rete Ial, e quelle associative, per intervenire con tempestività a supporto dei lavoratori con necessità formative, utilizzando al meglio le opportunità offerte dai Fondi interprofessionali, e per accrescere la capacità di lettura dei fabbisogni formativi degli specifici settori produttivi. Servirà inoltre praticare con continuità il trasferimento strutturato di conoscenze maturato nel corso delle attività formative realizzate per gli iscritti e i lavoratori, poiché questo *feed-back* arricchisce l'organizzazione di elementi direttamente funzionali all'attività di rappresentanza.

11.6. La sfida dell'accertamento della rappresentanza passa attraverso il coordinamento delle funzioni di formazione e di aggiornamento delle banche dati dei candidati e degli eletti. Viene istituita la "Banca dati proselitismo", che raccoglierà i dati degli iscritti, i dati addetti Istat, i dati occupati Inps. Sulla base di un progetto nazionale condiviso dalle Usl/Usi, le banche dati proselitismo saranno collocate a livello regionale e dovranno essere in grado di fornire alle Ust (se non regionalizzata/interegionalizzata) e alle corrispondenti categorie i dati per la costruzione dei piani di sindacalizzazione territoriali. La "Banca dati proselitismo" verrà affiancata da una "Banca dati candidati e delegati" finalizzata a raccogliere tutti i dati relative alle elezioni di Rsl. Tutte le banche dati dovranno prevedere l'esplicita rappresentazione della presenza di uomini e donne, funzionale anche per i doverosi interventi correttivi nel caso di mancata coerenza di genere tra i dati relativi agli occupati, agli iscritti e quelli relativi ai candidati espressi nelle tornate elettorali delle RSU.

11.7. Analoghe banche dati regionali, con relativa identificazione di genere, vanno costruite per i dati della sindacalizzazione dei pensionati e per i rappresentanti locali sindacali. Inoltre, queste banche dati vanno raccordate con le banche dati dei servizi e degli iscritti. Viene individuato il livello regionale confederale come il nodo di smistamento nei territori di tutte le banche dati e il livello nazionale come il nodo di coordinamento complessivo delle banche dati.

11.8. Il progetto di comunicazione della Cisl, come detto affidato ad un gruppo di lavoro nazionale nel quale confluiscano i risultati della riorganizzazione per funzione del sistema di offerta della Cisl, cui aggiungere il lavoro sulle banche dati sindacalizzazione, iscritti, candidati, delegati, Rls dei pensionati, etc.

12. La leva della valorizzazione dell'intelligenza collettiva diffusa

12.1. Va avviata la sperimentazione di moduli di formazione congiunta di nuovi operatori specializzati nella prima presa in carico. La responsabilità viene affidata ad un gruppo di lavoro composto da Caf, Inas, Ial e dirigenti confederali regionali.

12.2. Va avviata la sperimentazione di moduli di formazione congiunta degli operatori sindacali e degli operatori dei servizi a livello territoriale. La responsabilità viene affidata ad un gruppo di lavoro composto da Caf, Inas, dirigenti confederali regionali, con l'eventuale supporto di Ial.

12.3. Viene rilanciata l'esperienza dei Campi scuola giovani e lanciata una nuova sperimentazione di campi scuola sulle politiche di genere, aperti anche a mondi culturalmente vicini alla Cisl. Il rilancio della formazione rivolta ai giovani, alle politiche di genere e alla preparazione delle nostre prime linee viene affidato al Centro studi di Firenze.

12.4. Viene affidata al coordinamento della Fondazione Tarantelli, l'elaborazione di una nuova politica culturale a partire dalla riflessione su una rivista di area, sul rilancio della casa editrice, sulla formazione, i suoi convegni nazionali.

12.5. Saranno attivate sperimentazioni di percorsi formativi sulla "managerialità sociale", per dirigenti di strutture sindacali complesse, di enti e società del sistema Cisl, nonché per i membri designati nei CdA di Fondi previdenziali, sanitari e interprofessionali

12.6. Entro il 2020 si procederà alla verifica del processo di riorganizzazione e di rafforzamento della rete Ial come presidio indispensabile sul terreno della formazione professionale, iniziale, in particolare per i giovani, e continua, per il necessario aggiornamento permanente dei lavoratori, inteso come garanzia di adattamento delle professionalità a rischio di spiazzamento lavorativo.

12.7. Viene confermata la rilevanza strategica del Dipartimento internazionale e della sua azione di promozione di strumenti sovranazionali di azione sindacale (coordinamento Cae, rapporti con le Federazioni internazionali, aiuti ai sindacati dei paesi in via di sviluppo). Inoltre va ripensato l'Iscos all'interno di una nuova rete di alleanze culturali e sociali che condividono i valori della Cisl.