

# 21 Organizzare e rappresentare

**Perché il sindacato**  
**Editoriale**

**In difesa**  
**della rappresentanza**  
**sindacale**  
**Mario Grandi**

**Organizzazione,**  
**innovazione**  
**e rappresentanza**  
**Carlo Gelosi**

**Organizzare**  
**la rappresentanza**  
**Carlo De Masi**

**L'organizzazione**  
**e la rappresentanza**  
**Vito Antonio Vitale**

**Architetture**  
**organizzative a misura**  
**del "sindacato nuovo"**  
**Giovanni Luciano**

**Gli attori sociali**  
**alla prova**  
**Mario Scotti**

**Contrattazione salariale**  
**e produttività**  
**Plinio Limata**

**Modello Relazioni**  
**Industriali Italia**  
**tra Enel, Filctem,**  
**Flaei, Uilcem**

**Una formazione**  
**per la crescita**  
**economica**  
**e l'occupazione**  
**giovanile**  
**Protocollo di intenti**  
**tra Confindustria, Cgil,**  
**Cisl, Uil**

# Sindacalismo

Trimestrale  
Gennaio 2013

**Rivista di studi sulla rappresentanza del lavoro**  
**nella società globale**

*Rubbettino*

## Sommario

EDITORIALE	
Perché il sindacato	5

### **Ricerche e Interventi**

MARIO GRANDI	
In difesa della rappresentanza sindacale	11

CARLO GELOSI	
Organizzazione, innovazione e rappresentanza	37

CARLO DE MASI	
Organizzare la rappresentanza	49

VITO ANTONIO VITALE	
Organizzare e rappresentare settori produttivi, identità e strategie	57

GIOVANNI LUCIANO	
Architetture organizzative a misura del "sindacato nuovo": le sfide odierne	63

MARIO SCOTTI	
Gli attori sociali alla prova: rappresentare il lavoro che cambia	69

### **Notes**

PLINIO LIMATA	
Contrattazione salariale e produttività: valorizzare gli accordi tra gli attori sociali	79

MARIO SCOTTI

## Gli attori sociali alla prova: rappresentare il lavoro che cambia

L'indomani della campagna elettorale italiana e del suo risultato, ulteriore forte segnale delle aspettative delle persone e dei gruppi sociali presenti nella nostra società, forse può essere utile tornare a guardare dentro la questione del lavoro e delle sue trasformazioni. Dico "tornare" al tema lavoro perché è sconvolgente pensare quanto poco esso sia stato presente nella campagna elettorale delle forze politiche, spesso dimenticato o al più utilizzato per rappresentare le diversità ideologiche e culturali. Si spiega anche così, anche se resta inaccettabile, che in tempi di campagna elettorale le istanze delle forze intermedie vengano oscurate dalle logiche dei partiti, che dovrebbero invece avvertire le priorità dei problemi sociali, e quindi del rapporto con le loro rappresentanze, in qualsiasi agenda di governo. Non sarebbe stato difficile, infatti, cogliere che sul lavoro e sulla sua crescente incerta disponibilità sono concentrate al primo posto le preoccupazioni delle persone, delle famiglie, delle imprese. D'altra parte, tra coloro che pur ritengono la questione sociale sensibile, sembra proporsi un orientamento che, dichiarando la morte delle rappresentanze intermedie, pensa di riorganizzare le scelte pubbliche all'interno di un rapporto diretto tra leader e popolo, magari a colpi di ricorrenti campagne referendarie.

In questo scenario, che certo influirà sulla gestione complessiva dell'azione di governo, le forze intermedie organizzate, in primis sindacati e associazioni produttive, interessate alla regolazione del mercato del lavoro, dell'occupabilità e della crescita competitiva, devono essere ben consapevoli dei cambiamenti nell'organizzazione della produzione e dei servizi, e di quanto tutto questo chiami in causa anche il loro modo di esercitare con efficacia la

propria rappresentanza. Insomma, se viviamo tempi eccezionali non serve più tanto riproporre ricette masticate, quanto organizzarsi per relazionarsi in modo diverso; altrimenti, come evidenziato in modo un po' provocatorio ma efficace da Aldo Bonomi in un recente articolo su *Il Sole 24 Ore*, "il rischio che l'intera società di mezzo venga considerata come casta e *ancien régime* di cui scrollarsi di dosso il peso non sarebbe lontano".

1. Siamo sommersi da studi, ricerche, interviste sul campo che ci raccontano come stia cambiando e cosa sta succedendo nel pianeta lavoro, sia in termini di dinamiche del mercato del lavoro, che di aspettative, che di distorsioni in atto. L'Istat, nella sua nuova preziosa funzione di attento osservatore delle dinamiche sociali, in tempi pressoché reali ci dà quanto serve per monitorare quanto accade sul fronte dell'occupazione, sia sul piano nazionale che sui territori, supplendo in tal modo ad una funzione che dovrebbe svolgere i servizi pubblici per l'impiego.

Purtroppo forse non c'è una pari capacità di monitorare quanto sta mutando nel mondo produttivo a seguito delle riorganizzazioni nelle aziende, nelle filiere, nei distretti. E' in atto cioè quella che Luciano Pero, attento osservatore di questi fenomeni, chiama "una nuova rivoluzione industriale" che investe innovazione e tecnologia, informatizzazione e competitività, che genera una "nuova stratificazione globale del lavoro" ampliando un divario tra "lavoro evoluto ed intellettuale" e "lavori poveri e sporchi". Senza voler, però, aggiungere analisi ad analisi, più sinteticamente si può dire che percepiamo nel lavoro almeno tre filoni di cambiamento sostanziale.

Intanto nell'arco di vita delle persone è prevedibile ipotizzare più lavori, con rapporti plurimi e diversificati, magari alternando esperienze di lavoro dipendente con quello autonomo. Appartiene ormai al passato il modello che legava il lavoratore all'azienda in cui esauriva la maggior parte della propria esperienza, secondo il consolidato "40 anni di fedeltà in azienda, pensionamento al compimento dei 60 anni o anche prima". I nostri figli stanno già sperimentando abbondantemente come, sia pur in un periodo limitato, abbiano già dovuto misurarsi con molteplici forme di lavoro. E la pensione per loro è ben oltre i 60 anni... Forse non abbiamo ancora riflettuto a fondo sul significato di questo cambiamento: cosa comporta in termini di insicurezza e di precarietà, ma anche in termini di opportunità e di accrescimento e valorizzazione delle proprie competenze e capacità?

Più lavori, dunque, ma anche caratterizzati da una maggiore flessibilità, soprattutto riguardo alle forme contrattuali, alle tipologie d'ingresso, alla loro durata, alla distribuzione degli orari, alla rotazione delle mansioni e delle responsabilità. C'è qui naturalmente tutto il dramma della precarietà quan-

do la flessibilità è senza diritti o tutele, quando non permette un progetto di vita e di realizzazione personale, che si può contrastare o mitigare, tra le altre misure, alzando il costo del ricorso al lavoro temporaneo rispetto a quello fisso. Ma c'è anche l'orizzonte di una diversa ripartizione dei tempi di lavoro, di studio e di tempo libero, di una organizzazione diversa della propria vita nei rapporti con la famiglia, con il territorio, con le relazioni.

E infine il lavoro è tornato ad essere, almeno nei paesi evoluti, un bene sempre più scarso. Da un lato, questa crisi che non finisce e che sembra ormai diventata parte integrante del sistema, dall'altra, i processi di ristrutturazione, automazione, semplificazione dell'apparato produttivo ci consegnano livelli di inattività dal lavoro, soprattutto tra i giovani e le donne, insostenibili. Una carenza di occasioni di lavoro che ci riporta, almeno nel nostro paese, ai livelli dell'immediato dopoguerra e che può determinare, come forse si comincia a percepire, un cortocircuito nel funzionamento della nostra democrazia.

Eppure, mentre la disoccupazione media raggiunge il 12% e quella tra le giovani generazioni supera il 30%, tutti i giorni veniamo informati che mancano sul mercato del lavoro determinate competenze, certe professionalità, richieste capacità tecniche! E le nostre imprese si lamentano spesso di non riuscire a reperire tra chi chiede lavoro quanto sarebbe necessario! Depurando queste lamentazioni da una certa dose di strumentalità, bisogna convenire che abbiamo a che fare con un mercato del lavoro non organizzato, lacunoso, spesso autoreferenziale e bloccato.

Sono ancora le rilevazioni Istat che ci aiutano a capire come e perché. Almeno 1 giovane su 3 nel nostro paese fa parte della generazione che non studia e non lavora. Ha cioè abbandonato o finito gli studi e non ha mai intercettato un ambiente di lavoro. Vive cioè o del sostegno familiare o di espedienti... Solo il 10% di chi ha un lavoro lo ha trovato attraverso i canali pubblici-privati delle politiche attive, tutti gli altri attraverso l'informalità delle conoscenze, delle raccomandazioni, delle amicizie... Scuola e lavoro vivono come mondi separati, con contatti molto scarsi, al massimo qualche stage, salvo scaricarsi a vicenda le responsabilità di questa separazione. Naturalmente le richiamate distorsioni del nostro mercato del lavoro non spiegano da sole la forte precarietà e la crescente disoccupazione, perché si è inceppato, anzi in Europa e di più in Italia si è invertito il meccanismo della crescita.

Se non ripartono i consumi, la produzione, il nostro PIL, è davvero complicato pensare ad una dinamica positiva per il lavoro e per l'occupazione. Qui si apre il tema di come uscire dalla crisi, che non è solo un problema di quantità e di numeri delle nostre attività economiche e produttive, ma anche

di qualità delle stesse, cioè verso quali nuovi settori e beni si intende puntare per ripartire. Un tema che richiama in causa quello che una volta si definiva come un “diverso modello di sviluppo”, ma che andrebbe aggiornato e integrato con l’idea di prevedere la partecipazione organizzata della risorsa lavoro nei meccanismi decisionali a livello d’impresa, di territorio, di società.

Si tratta purtroppo di una battaglia anche culturale ancora da vincere, e d’altra parte tutti gli esperti ci dicono che se e quando ci sarà ripresa essa avverrà a ritmi molto più blandi del passato. Per questo ritengo non sia sprecato il tempo che le rappresentanze del lavoro e quelle politico-istituzionali potranno o vorranno dedicare ai meccanismi e alle condizioni che possono favorire, nel nuovo scenario almeno europeo, un mercato del lavoro da un lato più inclusivo e dall’altro più funzionale alla crescita competitiva.

2. Secondo la scuola di stampo neolibera non ci sarebbe grande differenza tra il funzionamento dei mercati nel loro complesso e quello particolare che regola il lavoro. Anche per il lavoro varrebbe insomma la legge della domanda e dell’offerta per cui lasciando operare i soggetti senza troppi vincoli il mercato troverebbe spontaneamente i propri punti di equilibrio. Allo Stato al massimo competerebbe il compito di provvedere con sussidi temporanei a chi si trovasse disoccupato. Un modello improponibile, sconfitto anche negli stati liberisti dove deve fare sempre più i conti con gli scenari della globalizzazione e più recentemente della crisi delle economie.

In Europa, a partire dagli inizi degli anni ’90, si è seguita una strada diversa. Il libro Bianco di Delors indica nel 1993 come via da seguire l’esperienza di flexicurity della Danimarca, fondata sostanzialmente su una virtuosa combinazione e integrazione tra una certa dose di flessibilità nel mercato del lavoro, funzionanti servizi attivi del lavoro e un generoso sistema di welfare. Con la flexicurity le previste discontinuità nei periodi della vita lavorativa vengono accompagnate da almeno tre tipi di welfare “attivo”: un buon sostegno al reddito per i periodi scoperti, un sistema formativo in grado di riconvertire e accrescere professionalmente, una efficiente rete di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per tutto il ventennio ’90 e 2000 tutti i paesi europei si sono più o meno ispirati a modelli di flexicurity, ognuno secondo le proprie specificità e condizioni, talché la Commissione europea nel 2006, creando una classificazione delle esperienze e delle normative in atto costruita sul grado di equilibrio tra flessibilità, sicurezza e spesa pubblica, individuò ben cinque sistemi diversi di flexicurity. Pur nella diversità dei modelli, purtuttavia le politiche di flexicurity si sono rette su alcuni elementi comuni: la crescita economica e dei posti di lavoro, le risorse pubbliche disponibili attraverso politiche fisca-

li, una governance triangolare degli interventi tra rappresentanti delle istituzioni, dei lavoratori e delle imprese. Elementi questi ultimi che la crisi dal 2008 fino ad oggi ha fortemente ridimensionato, non solo per il rallentamento della crescita e per la recessione, ma anche per la crisi fiscale degli stati, impossibilitati per la necessità di ridurre i crescenti livelli di debito a mantenere standard di welfare universali e diffusi.

Con la crisi che picchia duro e con milioni di posti di lavoro persi in tutta Europa, nel 2010 la Commissione europea non è più così certa che siano preminenti o appetibili le politiche che favoriscono la flessibilità del lavoro. Con la nuova strategia denominata Europa 2020, che assume i parametri qualitativi per una crescita “intelligente, sostenibile e inclusiva”, si punta su un’idea di sviluppo fondato su conoscenza e innovazione, più verde e più competitiva, in grado di favorire attraverso il lavoro coesione sociale e territoriale. Anche le politiche di flexicurity entrano in una fase nuova perché da un lato sono finalizzate al riorientamento professionale e all’acquisizione di nuove competenze, ma dall’altro, dovendo fare i conti con la recessione economica, sono indirizzate a contrastare la segmentazione del mercato del lavoro, l’inattività, le disuguaglianze di genere e a ridurre la disoccupazione strutturale.

L’occupabilità quindi diventa sempre più una partita che si gioca sul terreno delle competenze, del merito e dei percorsi professionalizzanti piuttosto che su quello del sostegno al reddito e degli incentivi. Ecco allora che ancora dalla Danimarca, come ci informa Sofia Demetrula Rosati su Osservatorio Isfol n.4/2012, viene la proposta per un passaggio da politiche di flexicurity alla cosiddetta “mobication”, intesa come abbreviativo di “mobility for education”. Il welfare attivo si sposterebbe, secondo questa proposta, dagli interventi di indennizzo a quelli finalizzati all’educazione e alla formazione permanente unitamente ad una maggiore responsabilizzazione individuale delle persone per mantenere ed accrescere le abilità. “Quello che caratterizza le policy di mobication” annota la Rosati nello studio citato “è dato dal fatto che il singolo cittadino e/o lavoratore dovrà prendere in considerazione l’idea di una carriera lavorativa molto mobile e ben oltre il confine nazionale”.

Un ampliamento del concetto di mobilità che di botto ci può anche sorprendere e irritare, visto anche la nota idiosincrasia italiana a muoversi da casa, ma che già oggi come ci dicono le statistiche molti giovani italiani stanno sperimentando cercando e trovando lavoro in altri paesi europei, oltretutto senza l’ombrello protettivo di una unificazione dei sistemi di sicurezza e di sostegno al lavoro a livello europeo.

3. Il Censis nel suo ultimo 46<sup>o</sup> rapporto ci ha raccontato le strategie di difesa adottate dai cittadini del nostro paese di fronte all'acuirsi della crisi. In assenza di visibili strategie di crescita è interessante notare come il "riposizionamento" per la sopravvivenza abbia riguardato anche un cambio di atteggiamento verso i temi della formazione del capitale umano, intesa sempre meno come acquisizione di status personale e sempre più come una cura e una ricerca delle competenze e delle abilità spendibili nel mercato del lavoro. Da qui la valorizzazione del nuovo apprendistato, la riorganizzazione dell'istruzione tecnico scientifica, il sostegno a esperienze di formazione all'estero.

I recentissimi provvedimenti assunti in attuazione della delega contenuta nella riforma Fornero sembrano dare supporto finalmente a questa strategia di difesa. Da un lato la costruzione di un "sistema nazionale di certificazione delle competenze" e dall'altro gli interventi per la costruzione di "reti territoriali per l'apprendimento permanente" e di un "sistema nazionale sull'orientamento permanente" vanno nella duplice direzione indicato dalle politiche di "mobication": una integrazione forte tra mondo della scuola e mondo del lavoro e la personalizzazione dei servizi di istruzione, formazione e lavoro. Si apre su questo terreno una grande opportunità di intervento e di rappresentanza per le forze sociali e in particolare per un sindacato come la Cisl che da sempre considera la formazione permanente come una leva fondamentale per l'occupabilità e come strumento per ridurre le disuguaglianze fuori e dentro il mercato del lavoro.

Grande importanza assume allora il recentissimo documento siglato congiuntamente da Confindustria con Cgil, Cisl, Uil, dal significativo titolo "una formazione per la crescita economica e l'occupazione giovanile". Un'intesa che forse è stata un po' oscurata dai tempi e dai toni della campagna elettorale, ma che dovrebbe costituire un terreno d'impegno per il futuro governo oltre che una esplicita richiesta delle forze sociali ad essere considerati interlocutori e partner autorevoli.

Nel mettere al centro la persona con le sue competenze l'intesa sostiene misure in una prospettiva di apprendimento lungo tutto l'arco della vita e richiama ad una esigenza di rendere l'offerta formativa meno autoreferenziale e più orientata ai bisogni delle persone e delle imprese. "E' necessario", recita un passaggio significativo del documento, "offrire a tutti maggiori possibilità di occupazione e di mobilità, raggiungere una maggiore consapevolezza da parte delle persone delle proprie capacità, così da favorirne la crescita non solo professionale, ma anche personale".

Che il terreno del mercato del lavoro e delle politiche per l'occupabilità possa e debba essere un'occasione di impegno nella direzione di una valo-



rizzazione delle associazioni di rappresentanza lo dimostra altresì anche l'accordo firmato a gennaio 2013 in Francia tra le associazioni datoriali e i sindacati riformisti, in primis la Cfdt. Accordo che assume significato in varie direzioni. Intanto perché formalizza relazioni industriali concertative in una realtà dove i rapporti sono sempre stati difficoltosi, quando inesistenti. Ma anche nei contenuti è chiaro l'obiettivo che le parti si danno, intervenendo sulla "sècurisation" del lavoro, nel rafforzamento del circuito virtuoso mobilità-diritti-formazione. Cito tra i punti dell'intesa: la creazione di un conto formazione individuale trasferibile a disposizione di ogni lavoratore per conseguire una qualifica o certificazione, previsto anche per i giovani; la possibilità nelle aziende con più di 300 dipendenti di beneficiare di un periodo di mobilità esterna volontaria presso altra azienda con possibilità di rientro eventuale alla fine del periodo; il rafforzamento dei diritti di informazione su piani e strategie aziendali per i delegati sindacali; la presenza con diritto di voto dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione nelle imprese più grandi.

4. Il lavoro, dunque, rimane la grande questione sociale del nostro tempo. Una questione, come precisa ancora Pero, che rimane quanto mai "aperta" perché deve misurarsi da un lato con le ferite che questa crisi ha aperto soprattutto in Europa ma dall'altro con le nuove logiche dei mercati globali unitamente ai processi di trasformazione degli assetti produttivi legati alla informatizzazione e a nuovi modelli organizzativi e gestionali. Comunque siamo alla definitiva sconfessione di chi ancora pochi anni fa preconizzava "la fine del lavoro".

I soggetti sociali intermedi, in primis sindacati e associazioni imprenditoriali, che trovano nelle relazioni di lavoro la loro ragione d'essere e la legittimazione della loro rappresentanza, sono chiamati all'onere della prova della loro responsabilità per orientare, operativamente, le dinamiche che presiedono il mercato del lavoro e le sue trasformazioni: un compito non solo "obbligato" per l'aggravarsi dei dati sulla disoccupazione o per la necessità di accrescere competenze e professionalità, ma anche per evidenziare il valore della loro mission "originaria" nella gestione congiunta e in prima persona delle cosiddette "politiche attive", almeno nelle componenti di avvio al lavoro e di formazione professionale. Naturalmente questa consapevolezza, e la scelta che ne consegue, richiede una profonda riflessione (certo maggiore di quanto fin ora fatto) sui cambiamenti di ruolo e organizzativi che anche le associazioni di rappresentanza devono saper produrre.

Accantonata definitivamente la logica di una legittimazione di natura "conflittuale" a favore di una logica più "cooperativa" e partecipativa, la rap-

presentanza degli interessi, lungi dall'annullarsi, può ritrovarsi attorno ad alcuni valori che se condivisi (stabilità e crescita del capitale umano, competitività e produttività, partecipazione alle scelte e ai risultati) richiedono competenze interne anche nuove e trasversali per utilizzare al meglio la strumentazione concordata (la contrattazione di secondo livello, la bilateralità, i fondi interprofessionali, il nuovo apprendistato, il welfare aziendale e territoriale).

Secondo quanto suggerito dall'incalzare degli eventi e dalla consapevole assunzione della realtà che si delinea nella riflessione culturale sulle relazioni di lavoro, ci si chiede se non sia arrivato il momento di avviare esperienze di formazione congiunta, che faccia non solo dialogare responsabili sindacali e responsabili imprenditoriali, cosa che avviene normalmente in convegni e seminari, ma che li renda protagonisti consapevoli di comuni percorsi di apprendimento e di socializzazione.