

# VERSO LA CONFERENZA NAZIONALE ORGANIZZATIVA PROGRAMMATICA DELLA CISL:

*Analisi e proposte per un  
sindacato all'altezza delle sfide  
del XXI secolo*



**PALAZZO dei CONGRESSI  
RICCIONE 16- 19 NOVEMBRE 2015**



**CISL**  
La Cisl Unisce

[www.cisl.it](http://www.cisl.it)

## PARTE PRIMA

### **La crisi italiana nell'epoca della globalizzazione e le sfide organizzative al sindacalismo del XXI secolo**

Le sfide per il sindacalismo nel ventunesimo secolo dipendono in parte dai cambiamenti epocali in corso, in parte dai ritardi accumulati dal movimento sindacale negli ultimi tre decenni nel comprendere la natura strutturale, non contingente od effimera, di quella che è chiamata “*la svolta neoliberista*”.

All'inizio degli anni ottanta, dopo l'elezione della Thatcher in Inghilterra (1979) e di Regan negli Stati Uniti (1980), il cambio d'epoca nel quale siamo immersi venne interpretato come un normale ricambio di schieramenti politici, dovuto all'alternanza, dopo una lunga stagione di egemonia politico-culturale dei progressisti. Analoga interpretazione ciclica veniva data delle ristrutturazioni che colpirono interi settori industriali tradizionali. (chimica, tessile, carbone e acciaio, auto, ecc.). Poi venne il crollo dell'Unione sovietica (1989) e si consolidò in modo travolgente l'apertura dei mercati internazionali e la rivoluzione informatica che avevano lentamente preso avvio dalla fine degli anni settanta. Seguirono due decenni di liberalizzazioni e di privatizzazioni, accompagnati da tagli alla spesa pubblica e del welfare, più una profonda divisione dei mercati del lavoro dell'occidente tra settori di occupazione protetta e settori di occupazione poco o nulla tutelati. Poi venne il crollo di Lehman Brothers nel 2008 e la crisi finanziaria mondiale.

Il sindacato ha reagito a questi avvenimenti che hanno rappresentato una vera e propria trasformazione epocale del mondo nel quale viviamo senza riuscire ad individuare un modello innovativo di sviluppo che contrastasse la preminenza della finanza sulla economia reale. Di qui ritardi, incertezze, contraddizioni profonde nel modo in cui tutti sindacati occidentali hanno cercato di rispondere all'attacco che veniva anche a loro portato. Oggi, noi siamo convinti che solo una stagione rifondativa del pensiero e dell'azione sindacale possa condurre a quella revisione strategica troppo a lungo rinviata.

Siamo in mezzo al guado: dobbiamo agire con la necessaria rapidità, la proposta è quella di aprire da subito un serio confronto interno su modelli e innovazioni organizzativi al fine di consentire al Consiglio Generale e al Congresso di poter adeguare il regolamento allo Statuto e lo Statuto stesso, con l'obiettivo di fare del XVIII congresso della Cisl, nel 2017, settant'anni dopo il primo congresso della Cgil unitaria (1947), un congresso di nuove scelte strategiche e obiettivi importanti per innovare il nostro modo di lavorare, rappresentare i bisogni, contrattare. Si tratta di una necessità non più rinviabile per un sindacato come il nostro che conferma l'impegno a considerarsi, anche nel XXI secolo, portatore del progetto di un “sindacato nuovo”.

Siamo convinti che il successo di questa nostra iniziativa dipenderà sia dalle nostre capacità di investire con tenacia e lungimiranza le nostre migliori

risorse in questo progetto, ma anche dal grado di consenso che riusciremo a costruire tra i delegati, tra i lavoratori, tra i giovani, tra i pensionati. Non solo, la nostra volontà è quella di rilanciare, dopo settant'anni, le ragioni attuali del sindacalismo confederale, attraverso un "manifesto del sindacalismo del XXI secolo" in grado di superare le ragioni delle divisioni passate e proporre su basi aggiornate le ragioni di una rinnovata unità di azione.

### **1.1. La crisi italiana nel contesto internazionale**

Il nostro paese è investito dai grandi cambiamenti su scala globale che stanno modificando radicalmente il tessuto economico e sociale del mondo occidentale. Al contempo, l'Italia deve affrontare tre grandi emergenze, la cui causa può essere rinvenuta -in ultima istanza- nelle mancate scelte strategiche delle classi dirigenti nei tre decenni, incluse quelle sindacali. Queste tre emergenze, nei primi anni del nuovo secolo sono precipitate in forme tanto estreme quanto drammatiche:

- a) la prima emergenza riguarda la gravissima crisi che, a partire dal 2008, si è riversata dal mondo della finanza sull'economia reale, innescando una profonda recessione dalla quale solo ora, sette anni dopo, stiamo trovando una flebile via di uscita. Per le nostre aziende questo ha significato la ricerca di una rinnovata competitività, l'ulteriore apertura ai mercati internazionali, una profonda ristrutturazione dei processi lavorativi. Tale contrazione non è probabilmente legata esclusivamente a un andamento ciclico, ma anche a una strutturale saturazione dei mercati interni all'area Ocse per molti beni e servizi di tipo tradizionale. Di qui la necessità per tutti i paesi industriali avanzati -e un obbligo per noi- di aumentare il più rapidamente possibile anche la propria quota di esportazioni nel mondo e i consumi interni, obiettivi alla nostra portata solo se aumenteremo in modo significativo la qualità e la produttività delle nostre attività produttive e dei nostri servizi (privati e pubblici);
- b) la seconda emergenza è relativa alla mancata soluzione del problema del nostro debito pubblico, che ha ridotto al lumicino i gradi di libertà nella scelta delle strategie per fronteggiare la crisi economico-finanziaria degli ultimi sette anni. Invece di sfruttare la congiuntura positiva della seconda metà degli anni novanta e della prima metà degli anni duemila, caratterizzata da crescita del pil e bassi tassi di interesse, per risanare le finanze pubbliche, si è preferito rinviare le inevitabili riforme strutturali e sperare in una prosecuzione della congiuntura positiva *sine die*. Di qui il doloroso processo di aggiustamento dei conti pubblici tuttora in corso, anche attraverso tagli e ristrutturazioni del nostro sistema di welfare;
- c) in terzo luogo, nonostante un dibattito politico e associativo durato oltre vent'anni, l'Italia ha rinviato qualsiasi decisione relativa ai suoi assetti istituzionali (governo e parlamento, regioni, enti locali), innescando un ulteriore fattore di criticità derivato da un aumento delle spese periferiche che oggi ci si accorge essere state del tutto non controllate, inefficienti e inefficaci. Di qui un aumento dei divari territoriali Nord-

Sud e un più generale deterioramento dell'efficienza del paese, generando una situazione di incertezza e imprevedibilità non accettabile per una nazione già troppo indebitata. Lo stesso federalismo fiscale e i processi di decentramento amministrativo della legge Bassanini non sono state realizzate come era necessario.

Ad un contesto caratterizzato contemporaneamente da queste tre crisi si deve aggiungere il fatto di vivere in un periodo storico dove cambia ad una velocità non prevista anche il modo di fare impresa, con la conseguente modifica delle richieste rivolte dalle aziende ai lavoratori, nella direzione di una maggiore assunzione di responsabilità nei processi lavorativi, attraverso la condivisione del "rischio di impresa", sia quando il ciclo economico è negativo, sia quando è positivo. Nel gergo imprenditoriale si parla di politiche di "coinvolgimento" dei lavoratori ma in realtà non si è mai concretizzato nessun avanzamento del modello partecipativo né si è mai arrivati ad una legge di sostegno.

Appare indispensabile che tutte le strutture della Cisl siano in grado di essere protagoniste del cambio d'epoca nel quale siamo coinvolti, in un orizzonte che guardi ai prossimi lustri, così da far fronte ai nuovi scenari in modo strategico e non meramente reattivo. Proviamo a formulare un primo scenario di base: L'Italia nei prossimi anni sarà ancora un grande paese europeo, protagonista nel mondo, se e soltanto se:

1. la crescita del pil, trainata dall'innovazione tecnologica, dall'aumentata produttività e dalle esportazioni, riprenderà a ritmi più sostenuti dei nostri *competitor* europei;
2. verrà riportato sotto controllo il debito pubblico, aumentando l'efficienza della pubblica amministrazione centrale e decentrata, anche attraverso la riforma in corso del titolo quinto della Costituzione che la Cisl sostiene convintamente;
3. il nostro assetto dei poteri si sarà assestato su equilibri più sensati tra centro e periferia, riducendo i divari Nord-Sud e creando un sistema amministrativo-istituzionale meno disordinato, più aderente alla crescita del sistema economico, più orientato all'innovazione e all'efficienza.

Si tratta di obiettivi strategici che devono essere fatti propri anche dal movimento sindacale, in primo luogo dalla Cisl che si impegna ad assumerli come vincoli non negoziabili della sua azione strategica.

## **1.2. Tecnologia e globalizzazione come forze motrici del cambiamento**

Ma concentriamoci sulle trasformazioni che riguardano più da vicino il mondo del lavoro e le loro organizzazioni. Sono due le grandi forze motrici che si intrecciano nel sospingere le trasformazioni odierne: la rivoluzione tecnologica e la globalizzazione.

La rivoluzione tecnologica -che ha preso avvio nei primi anni ottanta e continua in modo impetuoso ancora oggi- si manifesta in tre grandi aree:

l'automazione, l'informatica e internet. Le innovazioni tecnologiche legate al digitale hanno già portato alla crisi o addirittura all'obsolescenza di numerosi segmenti occupazionali e figure professionali, e al contempo ne hanno creati di altri interamente nuovi. Inoltre, le nuove tecnologie hanno modificato qualitativamente il modo di operare di una larga parte delle aziende. Innanzitutto hanno ridotto la fatica fisica e il rischio di incidenti dai processi produttivi, cambiando in profondità la stessa nozione di "lavoro", oggi sempre più inteso come un'attività coordinata finalizzata al successo aziendale, più che rigidamente codificata in mansionari standard.

La possibilità di comunicazione istantanea, a prescindere dalla distanza, ha tagliato i costi ma ha anche intensificato la concorrenza, in quanto ha facilitato l'accesso alle informazioni sui prezzi e favorito i processi di globalizzazione dei mercati. L'aumentata concorrenza e trasparenza dei mercati richiede la produzione di beni e servizi di qualità, privi di difetti, apprezzati dai consumatori perché aderenti alle loro specifiche esigenze, ad un prezzo il più competitivo possibile. In una parola, il nuovo modo di produrre del XXI secolo richiede: 1) flessibilità, 2) coinvolgimento/partecipazione; 3) riconoscimento del primato del cittadino consumatore. Le nuove tecnologie, dunque, da un lato accrescono le possibilità di fare impresa in modo flessibile, dall'altro rendono la flessibilità sempre meno una scelta e sempre più una necessità.

Per la Cisl la flessibilità diventa di conseguenza non un nemico da combattere ma un tema rilevante nelle strategie contrattuali. Se la flessibilità e il coinvolgimento responsabile nei processi produttivi sono le due domande che il nuovo modo di produrre chiede ai lavoratori e alle loro organizzazioni di rappresentanza sindacale, per noi della Cisl ciò significa trovare strade nuove, non solo declamatorie, per realizzare la nostra intuizione originaria della "partecipazione", se necessario anche attraverso una adeguata legislazione di sostegno.

Le tecnologie informatiche promuovono anche fenomeni di creatività diffusa e nuove forme di lavoro autonomo che sfumano la demarcazione tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, tra tempo del lavoro e tempo libero, facilitando forme di collaborazione orizzontale ("*peer-to-peer*", da pari a pari) a prescindere dalla vicinanza geografica e dalle tipologie contrattuali.

Per quanto riguarda la seconda grande forza motrice, l'internazionalizzazione dei mercati (o globalizzazione), è senz'altro frutto delle scelte delle grandi aziende multinazionali e dei governi nazionali, soprattutto i più influenti. Tuttavia, come abbiamo visto, essa può dispiegarsi solo grazie ai cambiamenti tecnologici che la rendono più praticabile. L'effetto principale della globalizzazione è quello di aumentare la competizione tra lavoratori così come quella tra aziende, in quanto con l'estendersi della portata geografica dei mercati aumentano anche i partecipanti alla corsa.

Paradossalmente, tale aumento quantitativo delle relazioni a lunga distanza si traduce in una rinnovata importanza qualitativa delle collaborazioni al livello di territorio locale ("*glocalizzazione*"). Questo è ancor più vero nel nostro paese, che ha una forte tradizione legata ai distretti industriali. Il

territorio diventa quindi una risorsa in grado di aumentare la competitività, ma anche capace garantire ambienti sociali nei quali le esigenze dell'economia siano coniugate con le esigenze della società.

Non bisogna infine nascondersi i profondi dualismi nel mercato del lavoro e nelle tutele lavorative che questi processi epocali stanno dispiegando. Accanto a posti di lavoro nei settori più avanzati - maggiormente tutelati, retribuiti, coinvolgenti - convivono una molteplicità di segmenti lavorativi malpagati, con poche tutele, esposti alla precarietà, basati su relazioni di lavoro autoritarie, finanche discriminatorie. La consapevolezza della Cisl è di dover costruire le proprie strategie contrattuali in modo tale da essere in grado di rispondere in modo differenziato a questa molteplicità di situazioni lavorative, modulando la propria capacità di innovazione strategica in una logica di tutela inclusiva.

In questo senso occorre andare oltre la lettura economico finanziaria della crisi e riconoscere proprio da questa lettura che l'origine della crisi è stata nella rimozione della centralità della persona, nel suo valore soggettivo, comunitario e del lavoro produttivo. E' prevalsa l'illusione di una crescita inarrestabile fondata sulle rendite professionali, finanziarie, immobiliari, speculative, secondo un modello sociale di alti redditi per alti consumi, con sempre più profonde ingiustizie.

Siamo in presenza di una fase di transizione perenne dagli sbocchi incerti, in cui travagli e contaminazioni reciproche (i cosiddetti "meticciami diffusi") ci confermano l'irreversibilità culturale dei processi in atto: nulla tornerà come prima!

Un modello di sviluppo, dunque alternativo all'economia finanziaria e speculativa, deve fondarsi e ri-partire dalla rivalutazione del lavoro.

E' attraverso il lavoro che ogni persona afferma la propria libertà e dignità, realizza un suo progetto di vita, partecipa alla crescita della comunità in cui vive. Ecco perché le frontiere del sindacalismo si debbono allargare ovvero abbracciando il lavoro in quanto tale e non solo le sue regole e condizioni: un buon lavoro è la condizione per "buoni prodotti e servizi, buone città, buone forme di convivenza, buone relazioni e buona democrazia".

Siamo per un "nuovo umanesimo del lavoro" che ha le sue radici nei luoghi in cui vi è partecipazione e democrazia e che si esprime nell'etica della responsabilità di ogni persona nel proprio lavoro, nell'esercizio attivo dei diritti contrattuali e delle tutele sociali, nella partecipazione dei lavoratori nell'impresa in cui operano, qualunque sia la natura e la finalità dei diversi luoghi di lavoro.

Significa tornare nei processi primari dello stare dentro il lavoro e i suoi mercati, nei processi formativi e di approccio al lavoro, nelle sue regolazioni di entrata, permanenze, uscite e rientrate, nei circoli di una vita ormai non più regolare ma con curve sali-scendi, con percorsi di continuità e discontinuità.

### **1.3. Lo spiazzamento del sindacato nell'arena contrattuale e concertativa**

Quali sono gli effetti di questo duplice movimento di innovazione tecnologica e globalizzazione dei mercati per le organizzazioni sindacali e la rappresentanza del lavoro?

La conseguenza principale riguarda le relazioni con i governi: la concertazione nazionale e i modelli di regolazione “neo-corporativa”, tipici dell'Europa continentale nei decenni passati, sono ovunque in ripiegamento, hanno oggi funzioni e influenza ridotte, non sembrano in grado di reggere alla pressione delle trasformazioni in corso. Questo ridimensionamento riguarda sia il ruolo di rappresentanza politica svolto dalle associazioni datoriali e sindacali che l'arena della contrattazione, da sempre asse portante dell'azione sindacale.

In secondo luogo, si assiste ad una sorta di “invasione” dello strumento legislativo nella sfera delle garanzie e delle tutele fino ad oggi sottoposte alla regolazione contrattuale. Da un lato si tratta di una conseguenza di lungo periodo del successo dell'azione sindacale del secolo scorso: i risultati prodotti attraverso l'esercizio della contrattazione hanno posto le premesse politiche e culturali per un più incisivo intervento normativo istituzionale in tutti gli aspetti della regolazione del rapporto di lavoro. Dall'altro lato, tuttavia, l'esigibilità giuridica dei “diritti” previsti dalla legislazione in materia di lavoro e di welfare spostata, almeno in parte, il baricentro degli interessi dei lavoratori e dei pensionati dall'area della contrattazione (sindacale) a quella della tutela (giuridica). Se il risultato di questo processo va considerato senz'altro in termini positivi – più garanzie a disposizione di più lavoratori, anche non sindacalizzati – va aperta una riflessione su come evitare lo spiazzamento del sindacato. Le sperimentazioni della Cisl per offrire sul territorio una più vasta gamma di assistenza giuridico/vertenziale ai lavoratori, ai cittadini, ai consumatori devono poter essere elaborate in una strategia più ampia delle tutele individuali e collettive.

In terzo luogo, al sistema delle relazioni sindacali del ventunesimo secolo viene richiesta una minore pervasività della contrattazione di primo livello. Ovunque, in Italia forse meno che altrove, si riduce il peso e l'importanza del livello nazionale di contrattazione, sottoposto a sfide e sollecitazioni molteplici: dalle trasformazioni settoriali dell'economia, che stemperano e confondono i tradizionali confini categoriali, moltiplicando eccezioni e casi specifici, che mal si prestano ad essere gestiti efficacemente da strumenti giocoforza generali; agli aspetti legati all'internazionalizzazione delle sedi produttive, che modificano la geografia della contrattazione e conducono le grandi aziende multinazionali ad un nuovo protagonismo aziendale sul piano delle relazioni sindacali. Di qui la necessità di rilanciare la strategia della partecipazione, abbandonando ogni nostalgia verso un passato prevalentemente rivendicativo, come pure ogni timidezza verso l'alleanza di lungo periodo tra capitale e lavoro, che valorizzi la condivisione di interessi e obiettivi tra le imprese e i lavoratori.

In quarto luogo va ricordata una novità nei comportamenti delle direzioni aziendali, con la propensione, tanto nelle grandi quanto in molte medie e

piccole aziende, a politiche anticipatorie delle istanze dei lavoratori, che mirano a conquistarne il consenso e, insieme, il coinvolgimento e la responsabilizzazione nei processi produttivi, spesso a prescindere dall'interlocuzione con il sindacato. In più casi, il nuovo protagonismo delle aziende prescinde dal piano delle relazioni industriali, o le accetta come livello minimo inevitabile a partire dal quale sviluppare la propria autonoma iniziativa. In alcuni casi, le risorse economiche e simboliche messe a disposizione dalle imprese riscontrano la piena soddisfazione dei lavoratori ed sono superiori ai tradizionali benefici acquisibili attraverso la contrattazione sindacale. Di nuovo: è il ritardo strategico del Paese, nel dare gambe più solide all'intuizione partecipativa che va colmato se davvero vogliamo essere all'altezza della sfida che ci viene portata nei punti più alti dello sviluppo capitalistico.

In quinto luogo emergono sempre nuovi problemi di inclusività. La capacità inclusiva del sindacato tradizionale ha in qualche modo toccato i propri limiti. Sono limiti dati dalle caratteristiche dei sistemi produttivi - dimensioni aziendali, composizione settoriale ecc. - che si ripropongono costanti in tutti i modelli sindacali occidentali.

Sotto questo profilo, appare sempre più evidente un ruolo da innovare attraverso un maggiore radicamento della Cisl e delle Federazioni a livello di luoghi di lavoro e di territorio. Per questo, oltre all'azione contrattuale tradizionale va rafforzata, in qualità e quantità, l'azione espressa dalla bilateralità su welfare territoriale e contrattuale. Ma la fase storica nella quale ci troviamo esige anche una rivisitazione in chiave intercategoriale dell'azione della confederazione, in particolare nella tutela dei segmenti più deboli del mercato del lavoro, spesso di difficile inquadramento nelle tradizionali maglie dell'azione categoriale.

#### **1.4. Le dinamiche di lungo periodo della sindacalizzazione italiana**

La prospettiva in cui si pongono queste tesi inducono ad affrontare, seppure in modo stringato, un'analisi di lungo periodo della sindacalizzazione confederale nel nostro paese, a partire dai primi anni ottanta ad oggi, sia in relazione alla Cisl, sia in relazione all'evoluzione delle altre due principali confederazioni sindacali (Cgil e Uil). In questa sede sottolineeremo le principali trasformazioni intervenute per quanto riguarda la Cisl, nella consapevolezza che se è vero che un sindacato non è semplicemente la somma dei suoi iscritti, è altrettanto evidente l'importanza degli iscritti nel determinare ciò che il sindacato fa o può fare.

L'evoluzione degli iscritti alla Cisl dipende dalle trasformazioni dell'economia e del mercato del lavoro in questi trent'anni, dalle scelte organizzative e dal contesto politico sociale nel quale ci siamo mossi. Tra il 1983 e il 2014 gli iscritti attivi sono stazionari nonostante la crescita nello stesso periodo di oltre 4 milioni di lavoratori dipendenti. A fine 2014 gli iscritti attivi della Cisl erano oltre 2.170.000 (al netto delle componenti



estere e delle preadesioni). La tendenza è simile per tutti e tre i sindacati, anche se la Cisl ha una performance migliore della Cgil.

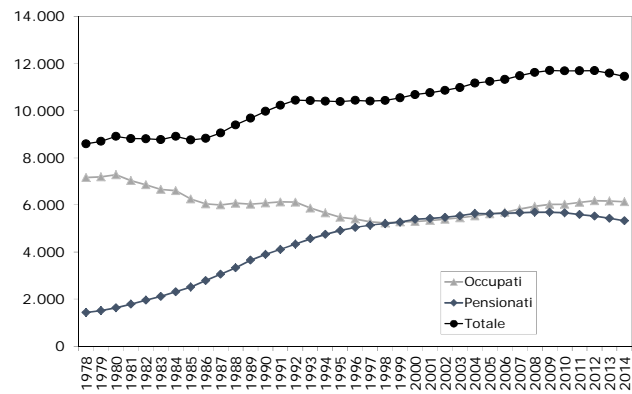
Come è noto, la stagnazione dei lavoratori iscritti è stata accompagnata dall'esplosione delle adesioni alle federazioni dei pensionati, più che triplicati nei trent'anni trascorsi; nel caso della Cisl si è passati da meno di 800.000 iscritti nel 1983 ai circa 1.850.000 del 2014. I pensionati sono aumentati costantemente, anno dopo anno, fino a metà degli anni 2000, quando hanno toccato il massimo storico.

Negli stessi anni le adesioni dei lavoratori mostrano una traiettoria diversa e più articolata, in cui sono ravvisabili quattro fasi: 1) un primo periodo (1980-1986) contrassegnato da un sensibile calo delle iscrizioni in coincidenza con le grandi ristrutturazioni dei primi anni ottanta; 2) una breve fase di ripresa, che dura sino al 1992, sull'onda del ciclo espansivo dell'economia della seconda metà degli anni ottanta; 3) un ulteriore periodo di caduta decisa delle adesioni, fino al 1998, in connessione con la crisi economica della prima metà degli anni novanta e le prime grandi riforme del welfare ; 4) dalla fine degli anni '90 inizia una lunga fase di ripresa, che si protrae a tutt'oggi, seppur con intensità progressivamente calante e che interviene a riportare i volumi di iscritti attivi ai livelli registrati nei primi anni ottanta.

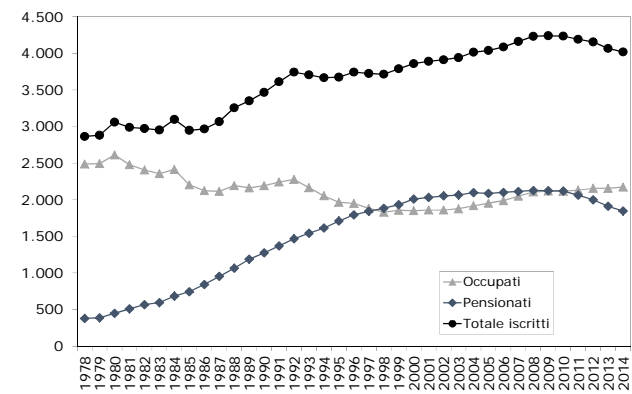
Le due distinte dinamiche di lungo periodo degli iscritti attivi e dei pensionati hanno avuto come effetto, nella Cisl, una percentuale superiore al 50% di pensionati a partire dal 1997 fino al 2009, mentre negli ultimi anni gli iscritti attivi hanno di nuovo ripreso la maggioranza, sia per la ripresa delle iscrizioni negli anni della "grande crisi" post-2008, sia per alcune difficoltà che oggi si incontrano nel proselitismo tra le nuove generazioni di pensionati. Va osservato che, al contrario della Cisl, nella Cgil, fin dal 1993, i pensionati rappresentano la componente maggioritaria di quell'organizzazione, superando in alcuni anni quota 55% rispetto al totale degli iscritti, e tale primato dei pensionati non viene meno neppure negli anni più recenti.

**Grafico 1. Iscritti totali, attivi più pensionati (Cisl+Cgil+Uil) e Cisl, Cgil e Uil (valori assoluti, in migliaia, 1978-2014)**

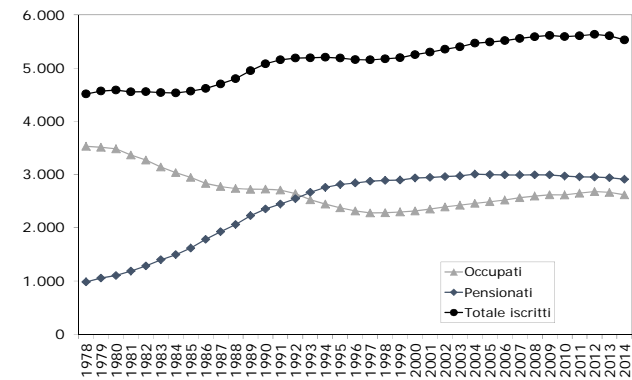
**Totale iscritti (Cisl+Cgil+Uil)**



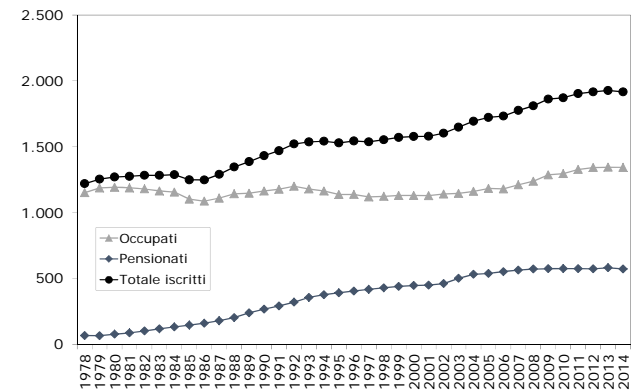
**Cisl**



**Cgil**

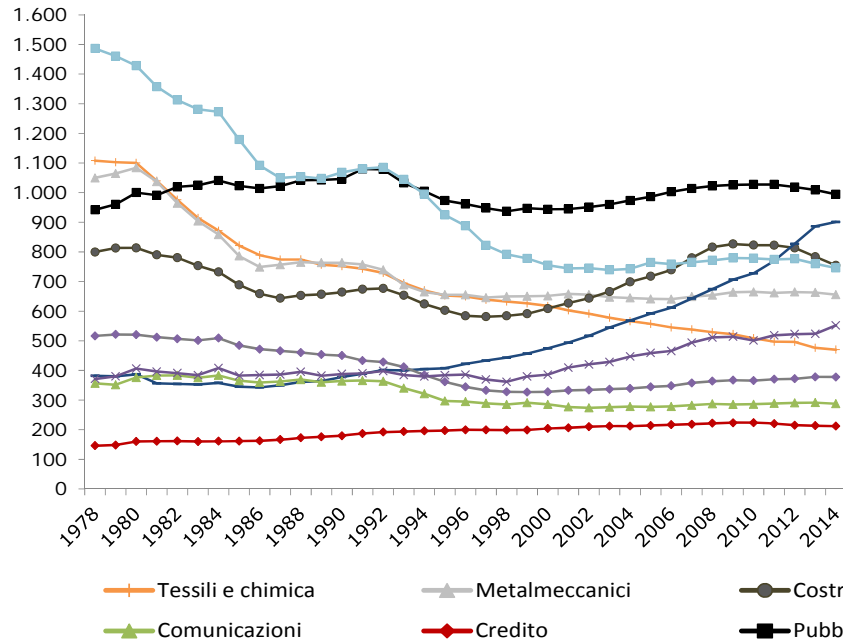


**Uil**

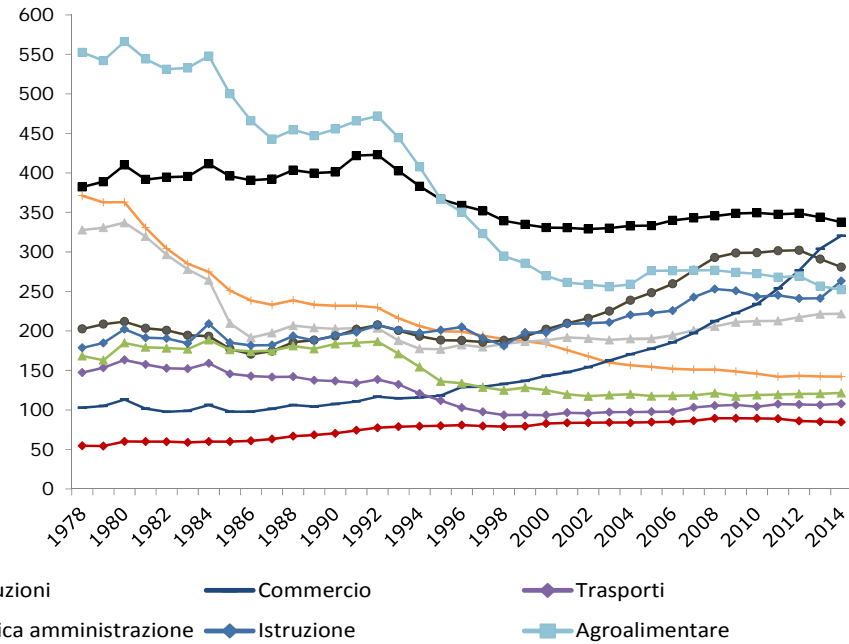


**Grafico 2. Iscritti attivi a Cisl+Cgil+Uil e a Cisl per categoria (valori assoluti, in migliaia, 1978-2014).**

**Cisl+Cgil+Uil**

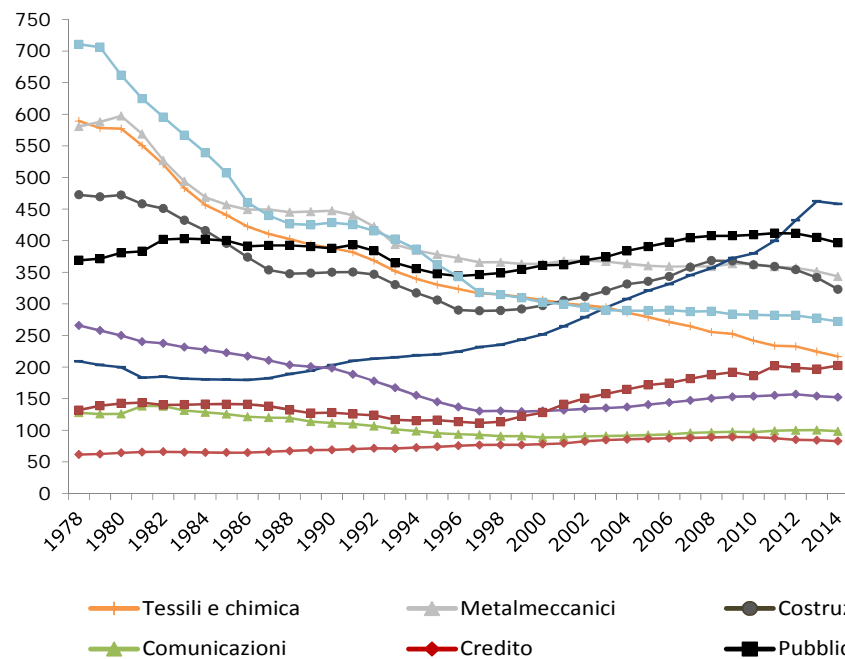


**Cisl**

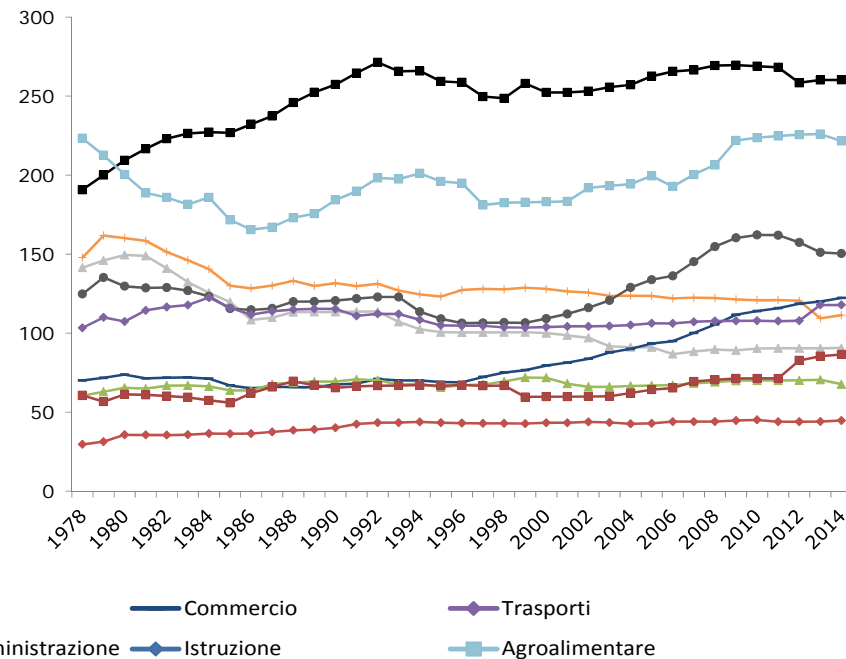


**Grafico 3. Iscritti attivi a Cgil e a Uil per categoria<sup>1</sup> (valori assoluti, in migliaia, 1978-2014).**

**Cgil**



**Uil**



<sup>1</sup> Per Cgil e Uil la categoria agroalimentare comprende i lavoratori agricoli

La ripresa delle adesioni che si riscontra tra gli attivi a partire dal 1998 è dovuta soprattutto alla crescita degli iscritti nei settori delle costruzioni e dei servizi e, all'interno di quest'ultimi, si segnalano in particolare i comparti del commercio, dell'istruzione e del credito. Nello stesso periodo permane sostanzialmente invariato in Cisl il contributo dei lavoratori della pubblica amministrazione, mentre nel comparto dell'industria si rileva la crescita degli iscritti del settore metalmeccanico. Nell'edilizia, le dinamiche più recenti riflettono anche nella Cisl, gli esiti della recessione economica, e dopo anni di crescita organizzativa, dal 2012 gli iscritti nel settore delle costruzioni registrano sofferenze. Ancora diversa è la situazione dell'aggregato manifatturiero composto da tessile – chimica – energia, dove il calo delle iscrizioni va collegato alle dinamiche di lungo periodo di riduzione del numero complessivo di lavoratori, come conseguenza dei processi di innovazione tecnologica, di delocalizzazione produttiva.

Le diverse traiettorie della sindacalizzazione di settore disegnano un sindacato dei lavoratori che si compone oggi in modo assai diverso da trent'anni fa, sia per quanto riguarda la Cisl sia per quanto riguarda il sindacato confederale nel suo complesso. In particolare, i servizi privati e pubblici tendono a costituire la maggioranza delle adesioni al sindacato, come inevitabile riflesso delle trasformazioni dell'economia e del mercato del lavoro.

Un altro aspetto che va messo in luce per comprendere appieno le dinamiche delle adesioni sindacali degli ultimi anni riguarda gli immigrati: una delle componenti più significative che hanno contribuito alla crescita degli iscritti è rappresentata proprio dai lavoratori stranieri. La propensione all'adesione sindacale tra i lavoratori immigrati non è un fenomeno nuovo: già al 1992 la stima dei tassi di sindacalizzazione di questa componente occupazionale fornisce un valore che si colloca attorno al 29%. Tuttavia all'epoca gli immigrati erano pochi. Ed è solo con la crescita delle presenze straniere sul territorio e nel mercato del lavoro nazionale che il fenomeno ha acquisito visibilità statistica e peso sindacale. Al 2013, con oltre un milione di adesioni gli iscritti immigrati incidono per quasi il 9% sul complesso delle iscrizioni ai sindacati confederali, rappresentando il 16,5% degli iscritti occupati e il 23% degli iscritti nel settore privato. Le adesioni al sindacato degli immigrati sono cresciute negli anni precedenti alla crisi con ritmi sostenuti, molto più elevati rispetto a quelli dei lavoratori locali. Non solo: la crescita della sindacalizzazione tra i lavoratori immigrati è intervenuta in più casi, negli anni recenti, ad apporre un segno positivo al saldo d'iscrizioni annue. Il riscontro in termini di adesioni sindacali è sostenuto soprattutto nei settori in cui la presenza immigrata è tradizionalmente cospicua e in costante crescita, tra cui l'edilizia, il

commercio e i servizi alla persona. Altri settori di occupazione a forte presenza immigrata sono i trasporti e il lavoro agricolo, con percentuali che superano il 30%.

Se ora passiamo a un'analisi territoriale, condotta a livello di regioni (Tabella 1), va messa in luce la tenuta della Cisl al Nord e al Sud, la crescita nelle regioni del centro-nord dove storicamente è sempre stata dominante la Cgil. Indicazioni del tutto simili provengono da un'analoga verifica comparata delle adesioni alla Fnp (Tabella 2). Le indicazioni che provengono dall'analisi dei dati delle adesioni per settori e per territori mostrano bene come la Cisl, in primo luogo, abbia sofferto molto meno di quanto veniva paventato dalla scomparsa dei partiti storici a inizio anni novanta. E, in secondo luogo, come vi sia una stretta connessione territoriale tra tenuta degli iscritti manifatturieri e nel pubblico impiego, espansione nel terziario privato e solidità del sindacato pensionati, a conferma che le scelte organizzative confederale e categoriale sul territorio e nelle aziende costituiscono il primo fattore di successo della Cisl.

Rispetto ai drammatici crolli della sindacalizzazione in altri paesi occidentali, il successo relativo del sindacato italiano - e della Cisl, in particolare - si spiega pertanto con la capacità di risposta in termini di un rinnovato "*sistema di offerta*" associativo all'impetuosa crescita dei servizi, senza perdere la presa sui settori manifatturieri (la cui occupazione non è crollata in modo drammatico come in altri paesi). In più, vi è stata la capacità di costruire il sindacato dei pensionati e di intercettare il fenomeno nuovo dell'immigrazione.

Affermare che il sindacato abbia "cambiato pelle" rischia pertanto di non essere un'esagerazione: ma quali sono le cause alla base di questa trasformazione silenziosa?

Gli andamenti degli iscritti tra gli occupati sono influenzati in primo luogo dai fenomeni di lungo periodo che hanno caratterizzato il mercato del lavoro: crisi, ristrutturazioni, declino di alcuni settori, delocalizzazioni, ecc. Ma, mentre la spiegazione del declino sindacale nei comparti manifatturieri maturi sembra *in toto* riconducibile alle crisi occupazionali, i fattori che hanno contribuito alla ripresa delle iscrizioni ai sindacati in alcuni settori e alla loro stabilizzazione in altri sono più complessi da individuare e chiamano in causa spiegazioni di tipo diverso: ciò vale in particolare per settori quali l'istruzione e il credito, dove la crescita degli iscritti non è in alcun modo riconducibile alle dinamiche del mercato del lavoro.

Le dinamiche del mercato del lavoro dunque non spiegano tutto. Quali altri fattori chiamare in causa? Si può ipotizzare l'entrata in gioco di una

variabile organizzativa, in grado di garantire un presidio, più o meno efficace, delle trasformazioni del mercato del lavoro a livello di settori e territori. E' questa la spiegazione più semplice per dare conto dei casi positivi del settore del commercio, dell'istruzione e del credito. Le medesime considerazioni possono essere riproposte a livello territoriale, perché non in tutte le regioni il trend degli iscritti può essere letto esclusivamente come effetto delle dinamiche occupazionali (Tabella 1). La variabile organizzativa, infine, interviene a spiegare almeno in parte le differenze nel livello e nella composizione degli iscritti delle tre organizzazioni.

Una terza variabile influente nell'aumento delle iscrizioni ai sindacati è una "variabile sociale-welfarista". Dalla metà degli anni Novanta si sono alternate al governo coalizioni eterogenee, ma tutte impegnate a ridurre la spesa pubblica e conseguentemente le politiche di *welfare* (pensioni, sanità, scuola, ammortizzatori sociali, mercato del lavoro). Ne è derivato un aumento della conflittualità sindacale, specie dopo il 2001. L'accresciuta conflittualità politico-sindacale non può essere interpretata di per sé come causa diretta della crescita di iscritti alle confederazioni sindacali, ma segnala, piuttosto, un clima generale di maggiore preoccupazione per le politiche pubbliche, in particolare sui temi del *welfare* e delle pensioni. Se le osservazioni svolte sono plausibili, l'azione confederale di contrasto alle politiche di riduzione della spesa e il timore di vedere ridotta l'area delle protezioni potrebbero aver agito da facilitatori delle azioni di proselitismo sindacale. Per questo, lo sviluppo della bilateralità ha assunto un valore davvero strategico complementare e non secondario nella contrattazione.

Un quarto e ultimo fuoco di attenzione si concentra sul ruolo svolto dalla variabile servizi sindacali. Mentre inizialmente gli iscritti costituivano il bacino principale di riferimento nell'attività dell'Inas e dei Caf sindacali, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta cresce la quota di utenti non tesserati che si rivolgono ai servizi fiscali sindacali. La crescente eterogeneità dell'utenza che entra nelle sedi per fruire di un servizio ha costituito un'opportunità di contatto, finanche una nuova "porta di ingresso" per aderire all'organizzazione sindacale. Ciò soprattutto nei confronti della popolazione attiva che, lavorando in aziende non sindacalizzate, non viene normalmente intercettata dal sindacato. Per dare una dimensione di questo bacino, basti dire che a partire dal 2001 il volume di dichiarazioni 730 realizzate dal Caf Cisl supera il numero di iscritti occupati dell'organizzazione sindacale e oltre il 40% di queste riguarda lavoratori non iscritti al sindacato. Analoga crescita riguarda le vertenze sindacali, anch'esse in buona misura (46,3%) condotte a favore di lavoratori non precedentemente iscritti al sindacato.

Ma il dato rilevante che emerge dalla elaborazione dei dati dell'anagrafe nazionale degli iscritti, ci rivela che nel periodo 2010-2014 il "ricambio associativo" ha raggiunto livelli intorno al 20% medio annuo. Di conseguenza, ogni anno, quasi 800.000 lavoratori/trici e pensionati/e si iscrivono, per la prima volta alla CISL.

Sicuramente ha inciso anche il rafforzamento identitario dei delegati/e sviluppatosi negli ultimi anni grazie a scelte coraggiose e competitive della nostra organizzazione, a partire dall'accordo sulla contrattazione del 2009.

Le considerazioni conclusive che si ricavano da questa esplorazione dei dati sulle adesioni è che la nuova confederalità si realizza con una più forte integrazione e raccordo tra Cisl e Federazioni ed inoltre che vada meglio messo fuoco il nuovo mix di offerta che la Cisl intende proporre ai propri associati in futuro. Contrattazione confederale e di categoria, tutele collettive e individuali, servizi agli iscritti (e non) costituiscono un vero e proprio "*sistema di offerta*" associativo che deve trovare meccanismi ben funzionanti di integrazione, tanto a livello confederale che di categoria soprattutto nel territorio che è il luogo di sintesi dei bisogni plurimi. Questi meccanismi di integrazione possono costituire la leva moltiplicatrice delle adesioni future, specie se la Cisl riuscirà a connettere in modo coerente l'innovazione strategica per un sindacalismo rinnovato e le varie componenti del suo sistema di offerta.



**Tabella 1. Iscritti dipendenti a Cisl, Cgil e Uil nelle regioni italiane 1983-2013 (v.a. in migliaia e tassi di variazione)**

| Regione                 | Iscritti dipendenti Cisl (000) |       |       |       | Iscritti dipendenti Cgil (000) |       |       |       | Iscritti dipendenti Uil (000) |      |      |       | Tasso di var '93-13 (%) |      |      |
|-------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|------|------|-------|-------------------------|------|------|
|                         | 1983                           | 1993  | 2003  | 2013  | 1983                           | 1993  | 2003  | 2013  | 1983                          | 1993 | 2003 | 2013  | Cisl                    | Cgil | Uil  |
| Piemonte                | 129                            | 119   | 110   | 121   | 198                            | 169   | 166   | 165   | 109                           | 97   | 92   | 94    | 9,6                     | -0,8 | 1,6  |
| Valle d'Aosta           | 5                              | 4     | 4     | 4     | 5                              | 5     | 6     | 6     | 2                             | 2    | 2    | 2     | 3,7                     | -0,7 | 24,1 |
| Lombardia               | 378                            | 311   | 305   | 342   | 525                            | 402   | 392   | 399   | 144                           | 131  | 126  | 145   | 12,1                    | 1,6  | 12,8 |
| Trentino - Alto Adige   | 32                             | 35    | 37    | 49    | 31                             | 34    | 38    | 44    | 9                             | 11   | 17   | 21    | 33,4                    | 13,5 | 19,9 |
| Veneto                  | 202                            | 176   | 160   | 191   | 171                            | 150   | 146   | 167   | 62                            | 65   | 71   | 75    | 19,6                    | 12,9 | 5,7  |
| Friuli - Venezia Giulia | 59                             | 52    | 45    | 45    | 56                             | 47    | 45    | 46    | 30                            | 21   | 17   | 19    | 0,5                     | 2,2  | 8,2  |
| Liguria                 | 72                             | 54    | 49    | 55    | 111                            | 76    | 75    | 77    | 44                            | 40   | 37   | 38    | 13,4                    | 2,8  | 3,0  |
| Emilia Romagna          | 95                             | 95    | 96    | 124   | 336                            | 290   | 288   | 308   | 77                            | 69   | 60   | 60    | 29,7                    | 6,4  | -0,2 |
| Toscana                 | 107                            | 91    | 91    | 110   | 284                            | 207   | 206   | 220   | 51                            | 47   | 43   | 45    | 21,7                    | 6,4  | 5,5  |
| Umbria                  | 26                             | 23    | 26    | 29    | 45                             | 34    | 41    | 42    | 20                            | 20   | 17   | 18    | 12,5                    | 1,7  | 4,3  |
| Marche                  | 41                             | 43    | 42    | 56    | 63                             | 57    | 62    | 78    | 20                            | 24   | 20   | 20    | 34,0                    | 21,0 | -1,8 |
| Lazio                   | 168                            | 177   | 138   | 166   | 222                            | 178   | 176   | 195   | 106                           | 117  | 118  | 133   | 20,5                    | 9,9  | 11,0 |
| Abruzzi                 | 35                             | 40    | 34    | 44    | 41                             | 38    | 44    | 54    | 23                            | 24   | 22   | 26    | 28,6                    | 19,5 | 13,1 |
| Molise                  | 8                              | 9     | 8     | 9     | 6                              | 7     | 10    | 12    | 3                             | 4    | 4    | 6     | 12,6                    | 19,9 | 25,3 |
| Campania                | 128                            | 141   | 129   | 143   | 151                            | 130   | 132   | 146   | 91                            | 97   | 96   | 109   | 10,4                    | 9,7  | 11,9 |
| Puglia                  | 112                            | 100   | 83    | 100   | 90                             | 80    | 86    | 104   | 66                            | 71   | 73   | 84    | 20,2                    | 17,4 | 13,5 |
| Basilicata              | 18                             | 19    | 18    | 18    | 18                             | 22    | 23    | 25    | 9                             | 11   | 13   | 13    | -1,6                    | 10,4 | 3,5  |
| Calabria                | 42                             | 40    | 42    | 51    | 48                             | 39    | 42    | 53    | 24                            | 30   | 27   | 27    | 21,4                    | 21,0 | 0,4  |
| Sicilia                 | 122                            | 127   | 115   | 138   | 110                            | 97    | 96    | 118   | 69                            | 76   | 74   | 83    | 20,3                    | 18,5 | 11,5 |
| Sardegna                | 45                             | 48    | 45    | 59    | 54                             | 51    | 49    | 63    | 24                            | 26   | 24   | 31    | 30,2                    | 23,1 | 21,8 |
| Totale                  | 1.824                          | 1.705 | 1.577 | 1.856 | 2.563                          | 2.113 | 2.119 | 2.321 | 983                           | 983  | 954  | 1.049 | 17,7                    | 8,7  | 9,1  |

**Tabella 2. Iscritti pensionati Cisl, Cgil e Uil nelle regioni italiane (v.a. in migliaia e tassi di variazione, 1986-2013)**

| Regione                 | Iscritti pensionati 1986 (000) |       |     |        | Iscritti pensionati 2013 (000) |       |     |        | Tasso di var '86-13 (%) |       |       |        |
|-------------------------|--------------------------------|-------|-----|--------|--------------------------------|-------|-----|--------|-------------------------|-------|-------|--------|
|                         | Cisl                           | Cgil  | Uil | Totale | Cisl                           | Cgil  | Uil | Totale | Cisl                    | Cgil  | Uil   | Totale |
| Piemonte                | 61                             | 96    | 7   | 165    | 139                            | 196   | 44  | 379    | 126,1                   | 103,6 | 519,4 | 129,9  |
| Valle d'Aosta           | 3                              | 2     | 0   | 5      | 3                              | 6     | 1   | 9      | 7,0                     | 171,3 | 479,8 | 85,4   |
| Lombardia               | 143                            | 239   | 14  | 397    | 361                            | 475   | 38  | 875    | 151,8                   | 98,9  | 166,1 | 120,5  |
| Trentino - Alto Adige   | 7                              | 12    | 1   | 20     | 22                             | 27    | 5   | 54     | 199,0                   | 122,6 | 738,0 | 170,0  |
| Veneto                  | 99                             | 120   | 8   | 227    | 201                            | 209   | 28  | 439    | 104,2                   | 74,7  | 237,8 | 93,6   |
| Friuli - Venezia Giulia | 25                             | 40    | 3   | 68     | 53                             | 62    | 13  | 127    | 112,9                   | 53,6  | 282,1 | 86,2   |
| Liguria                 | 16                             | 64    | 4   | 84     | 57                             | 97    | 15  | 169    | 255,6                   | 52,0  | 251,7 | 100,8  |
| Emilia Romagna          | 63                             | 383   | 33  | 478    | 150                            | 460   | 46  | 656    | 138,0                   | 20,3  | 40,9  | 37,2   |
| Toscana                 | 34                             | 177   | 7   | 218    | 106                            | 269   | 24  | 399    | 214,5                   | 52,1  | 252,8 | 83,7   |
| Umbria                  | 16                             | 35    | 6   | 56     | 45                             | 73    | 13  | 130    | 187,0                   | 110,8 | 124,9 | 133,4  |
| Marche                  | 51                             | 79    | 12  | 142    | 90                             | 112   | 22  | 224    | 77,1                    | 41,5  | 80,5  | 57,6   |
| Lazio                   | 38                             | 53    | 6   | 96     | 102                            | 146   | 40  | 288    | 168,7                   | 178,2 | 584,5 | 199,3  |
| Abruzzi                 | 18                             | 32    | 5   | 55     | 52                             | 66    | 23  | 141    | 187,2                   | 108,2 | 395,0 | 159,2  |
| Molise                  | 6                              | 8     | 1   | 16     | 16                             | 14    | 5   | 35     | 162,9                   | 62,9  | 302,1 | 121,1  |
| Campania                | 42                             | 96    | 8   | 146    | 98                             | 151   | 49  | 299    | 131,8                   | 57,9  | 492,9 | 104,1  |
| Puglia                  | 56                             | 95    | 11  | 162    | 109                            | 162   | 68  | 339    | 94,3                    | 69,9  | 513,2 | 108,7  |
| Basilicata              | 8                              | 18    | 1   | 27     | 20                             | 33    | 11  | 64     | 143,2                   | 85,3  | 863,2 | 136,6  |
| Calabria                | 37                             | 35    | 6   | 79     | 68                             | 84    | 41  | 194    | 81,4                    | 141,9 | 547,4 | 146,1  |
| Sicilia                 | 93                             | 150   | 23  | 266    | 139                            | 206   | 80  | 424    | 49,2                    | 37,1  | 248,6 | 59,5   |
| Sardegna                | 25                             | 51    | 4   | 79     | 78                             | 94    | 15  | 187    | 213,5                   | 85,1  | 306,5 | 135,8  |
| Totale                  | 843                            | 1.783 | 161 | 2.786  | 1.911                          | 2.941 | 582 | 5.434  | 126,8                   | 64,9  | 262,1 | 95,0   |

## 1.5. Una prospettiva per un futuro associazionismo neo-sindacale

Le direttrici del nuovo sviluppo sindacale hanno a che fare da un lato con il modo in cui il sindacato opera sul territorio; dall'altro con il modo in cui il sindacato esercita il proprio ruolo nei luoghi di lavoro.

Sul primo versante l'approccio basato sulla presenza dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale modello con cui i sindacati si propongono di contribuire alla tutela e al benessere dei lavoratori e al contempo tentano di affrontare la diffusa tendenza alla contrazione delle adesioni. I tassi di sindacalizzazione dei Paesi europei evidenziano in particolare come la rappresentatività del sindacato sia più forte laddove amplia la propria missione, estendendo il suo ruolo ai momenti, alle funzioni e ai servizi che regolano l'accesso al (ciò che viene prima) e l'uscita dal (il dopo) lavoro. La loro importanza è connessa al fatto di riguardare temi e momenti cruciali nel ciclo di vita di ogni lavoratore. Inoltre tali dispositivi, pur non comportando meccanismi diretti di incentivazione delle adesioni sindacali, vanno tuttavia a costituire un importante canale di inclusione di un segmento di lavoratori che è spesso portatore di importanti domande di tutela.

In questa prospettiva, l'esperienza più interessante svolta dal sindacato italiano degli ultimi trent'anni riguarda la sindacalizzazione dei pensionati, al quale guardare con attenzione per gli utili suggerimenti in campo organizzativo che ne possono derivare anche per l'azione delle categorie e della confederazione. Il tema delle "alleanze sociali" a livello locale va ripreso proprio a partire dai mille esempi di capacità di iniziativa sui temi dello sviluppo territoriale e di tutela delle categorie più deboli esposte alla contrazione del sistema di welfare regionale/territoriale. Vogliamo realizzare un luogo di azione e sperimentazione sul versante delle sfide intergenerazionali, un luogo di azioni generative anche per produrre valore nella società frammentata.

In particolare, nella gestione delle politiche attive del lavoro è necessario sviluppare servizi promossi dal sindacato che siano adeguati alle nuove sfide proposte dal *jobs act* e dai relativi decreti attuativi.

Per quanto riguarda il secondo aspetto -il ruolo del sindacato in azienda- vale la pena porre una premessa, guardando ancora una volta ai modelli sindacali che meglio sanno dare risposte alle sfide della modernità. Questi modelli sono stati sviluppati da gruppi dirigenti lungimiranti, che spesso hanno saputo assumersi la responsabilità di *scegliere*, anche prendendo decisioni impopolari nell'immediato. Decisioni che hanno riguardato e riguardano l'identità stessa del sindacato, il suo ruolo e la sua ragione d'essere come soggetto di tutela del lavoro nel capitalismo avanzato.

Per la Cisl la scelta del modello partecipativo costituisce una strada da perseguire senza tentennamenti, anche se in molti casi la strategia è dichiarata ma non perseguita con la necessaria coerenza. In questo senso il modello svedese è paradigmatico. Alla base del suo successo vi è un chiaro

scambio che sancisce la rinuncia, da parte del sindacato, ad esercitare ruoli di contropotere sui luoghi di lavoro, in cambio di solide garanzie per quanto riguarda: a) la gestione del mercato del lavoro, le indennità di disoccupazione e la formazione professionale (sistema *ghent*) b) la politica dei redditi, regolata con la partecipazione del sindacato tramite stabili accordi concertativi; c) un welfare fortemente egualitario e redistributivo; d) la partecipazione alle scelte strategiche dell'azienda e ai suoi risultati.

Se nel caso svedese la rinuncia al conflitto interno ai luoghi di lavoro ha portato il sindacato a costruire il proprio ruolo quale soggetto quasi istituzionale del welfare, un po' ovunque nelle democrazie occidentali contemporanee l'approccio conflittuale che ha caratterizzato una lunga fase delle relazioni industriali mostra la corda: e a ben guardare è un approccio che sembra resistere più sul piano della strumentazione simbolica che nei fatti; nelle fabbriche e nelle aziende il lavoro quotidiano del sindacato non è più improntato alla contrapposizione e all'ostruzionismo ma alla condivisione. Nella pratica quotidiana il delegato sindacale e l'operatore svolge in parte compiti e funzioni tipiche di un mediatore, di un facilitatore dei processi. Spesso un facilitatore di processi d'innovazione. Questo nella pratica quotidiana, mentre resiste per alcuni una narrazione sindacale tutta giocata sul piano del conflitto e della contrapposizione, che non aiuta a accelerare il processo di trasformazione in atto.

Se vogliamo fare riferimento ad un'altra esperienza sindacale, appare emblematico a questo proposito il discorso tenuto da Bob King (presidente della United Auto Workers americana) a Detroit (2 agosto 2010) in occasione della Conferenza presso il centro per la ricerca automobilistica: di fatto un manifesto della UAW del ventunesimo secolo, che sancisce con coraggio la svolta già intervenuta nell'organizzazione sindacale. Nella rappresentazione raffigurata dal leader, il sindacato americano dell'auto non è più avversario ma, al contrario, è e *vuole essere* primo partner dell'impresa, nei processi di innovazione e qualità. In un approccio che accetta in modo pieno e costruttivo i cambiamenti storici introdotti dalla globalizzazione dell'economia, la logica di azione sindacale è improntata innanzitutto alla *corresponsabilizzazione* nel processo di produzione e ha come referente diretto i cittadini – consumatori, nella consapevolezza che “l'unico percorso che conduce alla sicurezza del lavoro sta nella produzione di prodotti della massima qualità, sicurezza e durata al prezzo migliore”.

Questi modelli contrattuali hanno costruito il loro successo anche attraverso l'uso strategico dei fondi pensionistici contrattuali, oggi del tutto sconosciuto nel nostro modo di agire. Un loro ripensamento e un loro rilancio è tanto indispensabile quanto urgente per dare gambe alla nuova strategia contrattuale che stiamo delineando. Per questa ragione l'assemblea organizzativa valuterà una specifica proposta di riforma dei fondi pensionistici, da negoziare poi a livello istituzionale.

La proposta riguarda:

- l'adesione generalizzata ai fondi pensionistici anche attraverso il contributo obbligatorio posto a carico del datore di lavoro;
- completare la razionalizzazione dei fondi pensione esistenti in modo da pervenire ad assetti maggiormente efficienti;
- creare le condizioni affinché i fondi pensione possano realizzare politiche di investimento favorendo lo sviluppo dell'economia reale nazionale e locale.

La CISL, per i propri operatori, introduce dal 2016 l'adesione generalizzata al Fondo pensioni CISL attraverso un contributo annuale a carico delle strutture.

### **1.6. Leve e direttrici nell'agenda dello sviluppo associativo**

Questi sviluppi rappresentano altrettante sfide per le associazioni di rappresentanza in generale, e per il sindacato in particolare. La crisi del terreno elettivo dell'azione sindacale spinge a muoversi in più direzioni, che riguardano: 1) i baricentri dell'organizzazione sindacale, in modo da adattare al mutato contesto; 2) le relazioni industriali, ovvero il ruolo e la funzione del sindacato in azienda e sul territorio; 3) i nuovi assetti partecipativi le conseguenze in termini di cosiddetta contrattazione "generativa" di opportunità per tutti i contraenti; 4) l'erogazione di tutele e servizi – nuovi e consolidati – ai lavoratori.

Si tratta di direttrici d'intervento che richiedono cambiamenti organizzativi importanti. La forma organizzativa costituisce la leva di un'azione che si vuole improntata ad una strategia rinnovata, più incisiva e riconoscibile, anche sul piano identitario. Al contempo la dimensione organizzativa è a sua volta sottoposta a sfide e sollecitazioni. La situazione di crisi economica aggrava i vincoli di budget delle associazioni e spinge a riforme tendenti alla "sobrietà organizzativa", alla massima efficienza e quindi all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della "casta" politica e dei suoi sprechi.

L'intervento organizzativo, imposto dalle sfide sopra richiamate, agisce su un duplice versante: da un lato rafforzando quei principi di trasparenza e *accountability*, funzionali a rendere conto di quello che è e che fa davvero il sindacato, nell'insieme e nelle sue parti; dall'altro ponendosi l'obiettivo di adattare l'organizzazione all'ambiente in cui opera, in una logica di isomorfismo istituzionale, che richiede un rinnovato rinforzo dei livelli territoriali, ma anche un corrispettivo snellimento dei livelli nazionali e regionali. Sotto questo profilo non esiste un'ortodossia organizzativa fissata

una vota per tutte, anzi, a seconda delle sfide da affrontare, i modelli organizzativi devono avere la necessaria flessibilità per adeguarsi alle nuove esigenze strategiche, tanto che il più delle volte la storia degli adeguamenti organizzativi mostra andamenti ciclici. La revisione dell'architettura organizzativa oggi necessaria procede in buona misura in direzione contraria a quella realizzata negli anni successivi alla conferenza di Montesilvano del 1979, dalla quale si origina l'assetto che ancora oggi connota il sindacalismo confederale e la Cisl. È in quella sede che prende avvio la "regionalizzazione" del sindacato, si attua il rafforzamento delle strutture confederali, si concentrano molte funzioni sul livello nazionale e, in parallelo, si destrutturano le unioni provinciali in una molteplicità di livelli congressuali comprensoriali. Si trattava di interventi coerenti con l'obiettivo di mettere ordine alla straordinaria crescita del sindacalismo nel decennio precedente, rafforzando i poteri di controllo e governo del centro (confederale) sulla periferia e sulle categorie. Da questi assetti organizzativi trae origine la stagione della concertazione e dei negoziati istituzionali dei venticinque anni successivi.

Le dinamiche più recenti segnalano un mutamento di fase: la riduzione del peso della concertazione, specie a livello centrale, impone una rivisitazione del modello confederale. Per quanto riguarda il livello regionale, il declino della prospettiva federalista e la crisi delle regioni pongono all'ordine del giorno il tema di un ridimensionamento di questi livelli intermedi. Contemporaneamente cresce l'importanza dell'azione sindacale a livello di luogo di lavoro e di territorio. Queste tre tendenze sembrano indicare una fase storica dove ritorna in primo piano il suo ruolo di attore sociale, ma anche di soggetto della contrattazione economica e sociale finalizzata alla competitività di sistema, oltre ai ruoli prima delineati di gestore dei processi partecipativi e di erogatore di servizi ai lavoratori, ai cittadini e ai consumatori.

Se si accettano con coraggio le sfide de mondo contemporaneo, va detto con convinzione che i valori storici della Cisl non perdono il loro peso per effetto delle trasformazioni dell'economia e della società alle quali l'organizzazione si deve adeguare. *L'imprinting* originario mantiene la sua forza **nell'aspirazione della confederazione 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.

## PARTE SECONDA

### Un'organizzazione sindacale all'altezza delle sfide del XXI secolo.

#### Cosa fare? (1-13)

**1. Il “valore del lavoro” deve costituire l’orizzonte di senso del sindacalismo del ventunesimo secolo, anche nell’ottica di un ampliamento della base di rappresentanza della Cisl.** La Cisl condivide la necessità di contemperare le tutele dei lavoratori con le esigenze di flessibilità dei processi lavorativi, nella prospettiva di una maggiore equità di condizioni tra i lavoratori, superando le disparità dimensionali, settoriali e professionali.

Rispetto ai vincoli e alle rigidità del passato, la Cisl riconosce, in considerazione della aumentata velocità nelle decisioni economiche e di impresa, una **maggiore flessibilità** nella gestione di molti aspetti del rapporto di lavoro, finalizzate ad una più elevata qualità dei prodotti e a ridurre i costi. Del resto, anche i lavoratori manifestano l’esigenza di una tutela che consenta maggiori flessibilità, a cui la contrattazione collettiva deve riuscire a dare soddisfazione. Sotto questo profilo **la Cisl si impegna** a proporre nella contrattazione collettiva opzioni di scelta individuale che sanciscano il diritto di ogni persona, a seconda delle fasi del ciclo di vita, a scegliersi il proprio equilibrio individuale in termini di quantità e tipologia degli orari di lavoro, livelli di reddito, bilanciamento tra tempo di lavoro e tempo di vita, aggiornamento professionale. Particolare attenzione sarà rivolta al bilanciamento delle flessibilità aziendali e di quelle delle lavoratrici e lavoratori, specie in relazione ai periodi di maternità, genitoriali, di cura degli anziani.

**2.** Da tempo è in corso una **tendenziale riduzione del peso** della contrattazione sindacale nelle attività delle associazioni sindacali e datoriali, bilanciata da un ampliamento del peso delle attività rivolte alla tutela (individuale e collettiva) e ai servizi. Tuttavia **l’attività contrattuale rimane la prima ragion d’essere** e il minimo comun denominatore dell’appartenenza ad un associazionismo sindacale. Come più volte rivendicato dalla Cisl, le trasformazioni in corso impongono una **semplificazione della numerosità dei contratti** e del barocchismo dell’architettura contrattuale nella prospettiva di due baricentri: il livello nazionale (più snello) e il livello aziendale/territoriale (più ampio).

Gli accorpamenti categoriali, la semplificazione dei livelli gerarchici e l’ulteriore decentramento organizzativo sono finalizzati ad **un sempre maggiore investimento di risorse umane e finanziarie sul territorio e nei luoghi di lavoro.** Di più, la stessa confederalità va reinterpretata all'altezza delle sfide odierne: meno presenza onnicomprensiva di tipo

“parapolitico”; una selezione rigorosa dei temi di confronto con i governi nazionali, regionali, locali; **un’azione confederale coerente** rispetto alla priorità che diamo alle politiche di crescita, sviluppo e welfare; una maggiore incisività nel coordinamento intercategoriale delle attività di tutela e dei servizi.

**3.** La competizione per la rappresentanza si estenderà anche al mondo dei contratti atipici, dei parasubordinati, delle partite iva, in modo da cogliere i processi di indebolimento dei confini tra tipologie di lavoro che caratterizzano le trasformazioni in corso dell’economia.

**L’estensione delle attività di tutela individuale e dei servizi a scala territoriale costituiscono la prima risposta alle domande del lavoro non standard**, creando in questo modo le condizioni di base per lo sviluppo associativo anche in questi segmenti del mercato del lavoro, oggettivamente più deboli e a minori tutele.

**4.** In questa ottica di ampliamento della rappresentanza, **assumono rilievo le comunità locali come pure le relazioni di prossimità (associazioni, movimenti, gruppi)**, che possono costituire ambienti favorevoli all’azione solidaristica nel territorio, momenti di informazione e formazione di nuova militanza sindacale, canali per possibili nuove adesioni. Va aperta una fase di sperimentazione a livello locale che consenta di raccogliere elementi di valutazione utili a individuare nuovi percorsi della politica dei quadri che sappiano valorizzare la nostra capacità di relazione con questi mondi.

E’ questo il significato più interessante delle esperienze in corso - anche all’estero - di **costruzione di “alleanze sociali” locali**, specie quando si basano in modo rigoroso sull’autonomia del sindacato. Non si tratta di straripare nel campo della politica, tentazione sempre presente in alcune componenti del movimento sindacale, ma di dare voce alle domande comuni ai diversi segmenti delle società locali quando rivendicano **maggior giustizia, una partecipazione più incisiva, un welfare meno burocratico, una solidarietà davvero efficace.**

In questa prospettiva, **la Cisl si impegna a riscoprire il filone mutualistico** che fu all’origine del primo sindacalismo, nella convinzione che la novità delle “alleanze sociali” non stia tanto nel “chiedere di più” quanto nel “fare di più”, creando le condizioni per alimentare lo spirito di comunità.

**5.** Di conseguenza, **va completata e data piena attuazione alla scelta degli accorpamenti categoriali in tempi utili per completare la sperimentazione già avviata.** Si tratta della risposta organizzativa più adeguata che possiamo dare alle tendenze all’omogeneizzazione del mondo del lavoro e alle spinte ad una maggiore aziendalizzazione delle relazioni sindacali.

**Va affrontato il problema di come coniugare le nuove categorie più grandi con le esigenze di identità e riconoscimento professionale o di comparto.** Il biennio di sperimentazione che ci sta davanti potrà dare al



congresso utili indicazioni, ma già **fin d'ora** viene riconosciuta la necessaria flessibilità alle scelte organizzative delle singole categorie, in particolare per quanto riguarda:

- a) la scelta tra monocomposizione e pluricomposizione;
- b) la valorizzazione delle identità professionali o di comparto nella comunicazione con gli iscritti e i lavoratori.

**6. Va pure confermata la scelta degli accorpamenti territoriali, oramai quasi totalmente realizzati**, con l'obiettivo di raggiungere una maggiore efficienza ed efficacia nell'azione politica, organizzativa e sindacale di ogni Ust. Anche in questo caso, la razionalizzazione organizzativa deve tener conto **delle specificità e delle identità sottostanti a base provinciale e/o territoriale**.

Il monitoraggio già avviato delle esperienze in corso consentirà all'assemblea organizzativa di valutare le migliori soluzioni al problema di **ottimizzare la nostra presenza sul territorio**: regionali - interregionali; unioni territoriali; zone.

Inoltre, le esperienze positive sperimentate in alcune Regioni, costituiscono il riferimento per un approfondimento sull'impegno e coinvolgimento delle **Ust Aree Metropolitane** nelle politiche regionali.

**7. La tendenza in tutte le organizzazioni alla semplificazione delle strutture spinge a optare per un'organizzazione più snella, attraverso un ridimensionamento dei livelli nazionali e regionali, a favore di un più ampio impegno di risorse e persone a livello di territorio e dei luoghi di lavoro (rsu, rsa, delegati di lega, delegati di zona).**

La centralità del territorio e dei luoghi di lavoro pone il tema di una effettiva **valorizzazione degli iscritti e dei delegati**. L'intuizione della Cisl delle origini del "sindacato come associazione" sta diventando un poco alla volta patrimonio della cultura di tutti sindacati, ma si fatica a trovare strumenti per dare un ruolo sempre più forte a iscritti e delegati. Anche sulla scia delle positive iniziative avviate in questi anni dal sindacato pensionati, **vanno istituite e realizzate l'assemblea degli iscritti di zona e il consiglio dei delegati di zona**, con il compito di indirizzare le strategie politiche, organizzative e di proselitismo a livello locale.

**8. In un quadro di crisi della rappresentanza tradizionale e di maggiore competizione tra i sindacati, la Cisl deve rafforzare la propria funzione di fornitura di tutele e servizi**, in particolare nell'assistenza vertenziale ai lavoratori e nella gestione dei mercati del lavoro locali (**domanda/offerta, formazione, ecc.**).

**9. I servizi** continueranno ad essere un asse portante delle attività associative, ma **devono rispondere a criteri di massima efficienza attraverso un innalzamento della scala di produzione e di coordinamento a tutti i livelli**. Questo innalzamento della scala produttiva

appare ineludibile se si vuole rispondere alla sfida della competizione proveniente dal mercato. **Si confermano perciò,** la scelta delle società regionali per il servizio CAF e del livello regionale (USR-USI) come quello più adeguato al perseguimento delle economie di scala e alla funzione di coordinamento delle politiche dei servizi nei territori.

**10. I servizi potranno ampliarsi in connessione con i risultati della contrattazione e con i nuovi ruoli di gestione di alcune politiche pubbliche** che lo stato potrebbe delegare alle associazioni di rappresentanza degli interessi. Il loro ulteriore ampliamento dipenderà dalla capacità nazionale di svolgere una rappresentanza e una negoziazione efficace per quanto riguarda il mercato del lavoro, la bilateralità, il welfare aziendale e territoriale. Ma anche dalla rapida **emersione di “buone pratiche territoriali”** per definire un modello comune di riferimento.

**11.** Va promossa **una ulteriore indispensabile crescita della bilateralità,** sia come esito dell'azione contrattuale, sia come esito del decentramento di politiche pubbliche verso le parti sociali. Tuttavia è necessario stabilire nuove regole e proposte di rilancio e di innovazione del sistema bilaterale attraverso un percorso da realizzare su alcune direttrici fondamentali:

- **semplificazione,** nel rispetto del principio di trasparenza e delle funzioni di controllo e monitoraggio dei servizi e delle prestazioni delle sedi bilaterali;
- **revisione del modello di governance,** del ruolo dei soggetti costituenti e delle strutture organizzative delle sedi bilaterali (efficienza ed efficacia, evitare il rischio di burocrazia);
- **razionalizzazione-accorpamento** delle sedi bilaterali nazionali, siano esse confederali e/o di categoria;
- **decentramento** delle prestazioni e dei servizi alle sedi territoriali, aziendali, categoriali;
- **adeguamento-semplificazione** delle fonti normative-legislative di sostegno alla bilateralità con azione propedeutica alla razionalizzazione dell'intero sistema;
- **potenziamento del ruolo della bilateralità,** soprattutto per quanto riguarda i fondi interprofessionali, nelle politiche attive del lavoro e supporto del grande tema dell'incontro tra domanda-offerta di lavoro;
- **revisione dei criteri di selezione** della classe dirigente professionale e tecnica della bilateralità anche rispetto al principio della rotazione negli incarichi, fermo restando il diritto di indicazione da parte dei soggetti costituenti. La rappresentanza Cisl nei Fondi e/o Enti Bilaterali va sostenuta anche con percorsi di formazione finalizzati a formare, riqualificare e ampliare competenze e conoscenze.

**12.** Nell'ottica di fornire un servizio di studio ed orientamento relativo alle tematiche di maggiore interesse, in ambito giuridico e delle materie del lavoro, è costituito **l'Ufficio Legale e vertenze Confederale** che offre il

necessario supporto a tutte le strutture in ordine a pareri su temi inerenti i contenziosi legali e la legislazione giuridica, tributaria e societaria.

Il compito organizzativo di questo Ufficio sarà quello di costituire un **“Coordinamento dei Legali”** composta dagli avvocati/consulenti di riferimento delle strutture orizzontali e verticali oltre che da esperti del diritto anche in ambito accademico. Sarà costituita una banca dati di legislazione, giurisprudenza aggiornata e sentenze più significative.

Funzionando anche come un **"Ufficio Studi legale"**, deve svolgere una attività di monitoraggio della legislazione del lavoro, della sicurezza sociale in raccordo con i dipartimenti confederali e con l'ufficio studi confederale. I legali presenti nel coordinamento potranno anche essere coinvolti nei percorsi formativi a qualsiasi livello.

Si prevedono almeno 2 riunioni all'anno del **“Coordinamento dei Legali”** ma il raccordo sarà costante attraverso gli strumenti mediatici.

L'ufficio Legale comprensivo dell'ufficio vertenze, in raccordo con il dipartimento organizzativo e amministrativo, individueranno **convenzioni “tipo”** per omologare il tariffario utilizzato dai legali di riferimento a tutti i livelli.

Sarà altresì **ricostituita la “Consulta Legale”** composta da autorevoli accademici ed esperti in grado di supportare le analisi, proposte e attività dell'organizzazione. Sarà predisposta **una pubblicazione annuale** sui temi più rilevanti individuati dalla consulta.

**13.** Si costituisce **l'ufficio comunicazione e relazioni esterne** composto dai seguenti settori: ufficio stampa, sito confederale, social media e settore grafico-propagandistico, Labor tv, web tv e referenti di Conquiste del lavoro.

**Questa struttura polifunzionale e organica** avrà il compito di pianificare le attività di informazione e comunicazione della Confederazione: occuparsi dei rapporti con i media, seguire le attività dei dipartimenti, aggiornare i contenuti del nuovo sito, sistematizzare la rete digitale della Cisl, coordinare gli aspetti tecnici delle campagne informative, produrre informazione video sulle proposte della Cisl, inviare una news-letter settimanale ai delegati della Cisl, ideare e realizzare riprese televisive di convegni e riunioni, spot, manifesti, volantini e cartellonistica, con un legame forte con le campagne di tesseramento e di proselitismo della Cisl.

L'obiettivo è rafforzare il dialogo con i delegati, gli iscritti ed i cittadini, immettere contenuti chiari e di facile condivisione sul web, costruire una **"rete" sinergica** con gli uffici stampa e gli operatori della comunicazione delle strutture nazionali, regionali, di federazione e degli enti/servizi della Cisl. Tutti gli addetti di queste strutture si incontreranno periodicamente e seguiranno dei corsi dedicati in modo da avere una omogeneizzazione degli obiettivi e degli strumenti di comunicazione.

Sarà anche attivata una convenzione con alcune università per favorire il **“tirocinio” di laureandi o laureati** presso questo ufficio comunicazione e relazioni esterne con l’obiettivo di alimentare strategie comunicative sempre più innovative.

In particolare, lo studio televisivo della sede (Labor tv), sarà utilizzato per dibattiti sindacali e approfondimenti a disposizione delle categorie e di tutte le strutture Cisl che ne faranno richiesta.

Conquiste del lavoro potrà continuare ad utilizzare gli studi di Labor tv in relazione al nuovo piano editoriale multimediale.

Conquiste del lavoro sarà supportato da una campagna pubblicitaria per far conoscere il nuovo ruolo del giornale della Cisl, le inchieste ed i contenuti della produzione giornalistica e la promozione degli abbonamenti.

**Il Team Social Media**, nello specifico, si propone di costruire un Network Cisl come infrastruttura e **“autostrada digitale”** che sia patrimonio dell’organizzazione, a servizio di tutti i livelli confederali e a sostegno di una maggiore visibilità dei contenuti nei confronti dell’opinione pubblica. L’obiettivo è quello di costruire una Rete digitale di **1.000.000 di contatti**.

Grazie al suo dna, la Cisl ha al centro della sua azione i principi di relazione, partecipazione, condivisione, comunità-coesione sociale. Gli stessi che animano i principi dei social media e delle azioni di network. Questo Network Cisl potrà:

1. realizzare CALL TO ACTION-mobilitazioni collettive su iniziative confederali e di federazioni;
2. influenzare la visibilità dei contenuti su Google (SEO);
3. incidere sugli ambienti digitali dei Social Network;
4. sostenere processi di viralità (diffusione su ampia scala);
5. attrarre influencers/siti media nazionali/ opinionisti e blogger autorevoli;
6. rafforzare l’immagine della Cisl attraverso la condivisione delle iniziative di federazioni e di confederazione a tutti i livelli anche sulla pagina di Facebook;
7. organizzare la “difesa mediatica” in caso di attacchi sul Network, monitorare su Twitter commenti e messaggi diretti e ove necessario girarli ai referenti dei dipartimenti/strutture per rendere immediato e bidirezionale il rapporto con gli utenti.

**Il nuovo sito Cisl è mobile friendly**, quindi adatto alla visualizzazione su telefoni e tablet. Al fine di rendere più fruibile la navigazione, saranno create delle macro aree di argomenti con le seguenti funzioni:

- rendere i contenuti più accessibili, dividendoli per aree di interesse;
- evitare di spostare il materiale ogni volta che le deleghe o i segretari cambiano;
- produrre un consolidamento dei contenuti utili per il SEO.

## Dove farlo (14-22)

**14.** Il primo livello su cui intervenire è quello nazionale attraverso la **riorganizzazione della confederazione nazionale**. Le linee di azione sono le seguenti:

- a) indicazione statutaria del numero di componenti della **segreteria confederale nazionale** a non più di 8 componenti;
- b) **piano di riduzione progressiva del personale** della sede confederale anche attraverso opportune politiche di mobilità interna al sistema Cisl, riconversione e aggiornamento professionale;
- c) **un regolamento unico per tutte le società strumentali**, una loro razionalizzazione, una tendenziale omogeneizzazione delle prassi interne al fine di garantire maggiore controllo da parte della confederazione, correttezza della gestione e trasparenza di ogni aspetto amministrativo.

**15.** Altrettanto urgente è la **razionalizzazione delle federazioni nazionali**, in coerenza con quanto proposto per la confederazione nazionale:

- a) realizzazione degli **accorpamenti** previsti nelle delibere congressuali del 2013;
- b) *la spending review* è utile ad avviare un processo di razionalizzazione delle risorse finanziarie. In ogni caso, si conferma l'attuazione della scelta, già deliberata il 16/12/2010, di destinare una percentuale **non inferiore al 70% del tesseramento a favore del territorio**. Si definisce un percorso di inserimento, nei fondi ciechi, a tutti i livelli, delle risorse provenienti da **quote di servizio e/o tessere brevi manu**.
- c) conferma del numero massimo di 5 componenti delle **segreterie nazionali di categoria monocomposte** mentre per le **categorie pluricomposte** la segreteria nazionale di I affiliazione sarà al massimo di 3 componenti.

**16.** Analoga **scelta di semplificazione riguarda i livelli regionali confederali e di categoria**:

- a) **si conferma** la scelta del livello regionale come livello congressuale e come soggetto di contrattazione e concertazione per le materie di effettiva competenza regionale;
- b) oltre alle attuali competenze statutarie le **Usr/Usi svolgono i seguenti compiti**: 1) politica dei quadri e delle risorse umane su tutto il territorio regionale/interregionale; 2) coordinamento dei servizi su tutto il territorio, anche attraverso le società regionali/interregionali;

- 3) promozione di nuove tutele individuali e collettive e attivazione dei relativi servizi; 4) verifiche rafforzate della corretta gestione amministrativa delle Ust, anche attraverso un unico collegio sindacale regionale/interregionale;
- c) il livello regionale è riconosciuto anche come ambito organizzativo ottimale per realizzare **economie di scala** e svolgere le funzioni di coordinamento nell'organizzazione delle tutele e dei servizi sui territori;
  - d) le **segreterie Ust-Usi** saranno composte da non più di 3 segretari compreso il segretario generale, sarà possibile affidare deleghe regionali/interregionali ai segretari generali di Ust.
  - e) **nelle regioni sotto i 200.000 iscritti**, il Consiglio Regionale, può deliberare, attraverso un voto a maggioranza qualificata, la regionalizzazione. In questo caso, gli organismi di governo delle zone (Usz) devono inderogabilmente essere eletti dal consiglio dei delegati di zona. Il consiglio dei delegati di zona è formato per il 50% da responsabili di categoria di zona e per il 50% da delegati di base (Rsu, Rsa, delegati di Lega); in questo caso la segreteria di Ust sarà formata da non più di 2 segretari, più i responsabili eletti nelle Usz;
  - f) salvo motivate eccezioni, le segreterie regionali/interregionali di federazione sono composte da un segretario generale regionale/interregionale e da segretari generali di federazione territoriale per il numero complessivo fissato dalle Federazioni.

**17. La riorganizzazione dei livelli territoriali confederali** è confermata e indirizzata attraverso i seguenti criteri:

- a) le **segreterie Ust** saranno composte da non più di 3 segretari compreso il segretario generale, sarà possibile affidare deleghe territoriali agli operatori politici/responsabili di zona della Ust.
- b) **le Ust si articolano in zone (Usz)**, che possono anche coincidere con le province amministrative quando lo si ritenga opportuno. E' prevista un'assemblea degli iscritti di zona, un'assemblea dei delegati di Usz e un coordinamento territoriale di Usz con compiti consultivi e di iniziativa su territorio;
- c) **Il coordinamento dell'Unione territoriale di zona** spetta ad un responsabile nominato dal consiglio generale Ust, su proposta della segreteria Ust, dopo una consultazione con il coordinamento territoriale e con l'assemblea dei delegati di Usz. Ha come compiti: 1) attività di iniziativa locale; 2) sviluppo organizzativo; 3) ottimizzazione delle sedi e dei recapiti comunali; 4) promozione dei servizi nella zona.

**18. Rinviando alle tesi già elaborate dalla categoria dei pensionati,** appare sempre più evidente che una parte della capacità di presenza sul territorio della Cisl, dipende anche dall'azione e dal modello organizzativo adottato dalla categoria dei pensionati. Per certi versi, molte delle proposte avanzate in questa assemblea organizzativa, riprendono le positive esperienze dell'Fnpi, anche se il modello proposto delle "alleanze sociali" sul territorio **richiederà una sempre maggiore capacità di integrazione** in una prospettiva confederale.

**19. Dare voce e rappresentanza alle istanze dei giovani** resta un obiettivo cruciale per il nostro paese in una fase così complessa di profonda trasformazione e al contempo per il futuro del sindacato e della Cisl.

La Segreteria Confederale della Cisl ha affidato alle strutture regionali/interregionali dell'Italia centrale (Usr Toscana, Lazio, Umbria, Abruzzo/Molise e Marche, che ne ha curato il coordinamento) il compito di condurre un percorso ricognitivo e di riflessione, sperimentazione politica e organizzativa dedicato ai giovani che si affacciano sul mondo del lavoro e al loro rapporto con il sindacato.

Il gruppo di lavoro ha concordato di procedere:

1. rilevando le esperienze realizzate dall'organizzazione ai diversi livelli;
2. interloquendo direttamente con i giovani, attraverso specifici focus group;
3. raccogliendo alcune testimonianze "privilegiate" all'interno del gruppo dirigente.

Da questa articolata ricognizione, di cui si darà conto all'assemblea programmatica organizzativa in un documento che raccoglierà gli esiti del **Progetto Giovani**, stanno emergendo **alcune linee progettuali**:

- 1. andare incontro ai giovani;**
- 2. creare relazioni con i giovani;**
- 3. consegnare il futuro dell'organizzazione ai giovani.**

Si tratta di tre orientamenti che interrogano in modo diretto ed esplicito la Cisl per i significati strategici che assumono, per le implicazioni in termini di strumenti e forme organizzative, anche in chiave innovativa, che da essi deriveranno misurandosi necessariamente sia nella fase di elaborazione sia in quella operativa - con le specificità dei territori e delle istanze categoriali.

In tal senso, **la ricchezza delle esperienze e delle prassi** già presenti nell'organizzazione, da un lato rafforza il convincimento che oggi sia davvero possibile ed opportuno avviare un'azione strategica, su tutto il territorio nazionale, **verso e con i giovani**, dall'altro ci sollecita a mantenere alta e sistematica l'attenzione sulle esperienze Cisl **"con i giovani e per i giovani"**, consolidandola in strumenti permanenti di rilevazione e ricognizione, sul modello banca dati o osservatorio funzionale - che possano offrire a tutta l'organizzazione un bacino ampio di generatività e progettualità, favorendo maggiori conoscenze, integrazioni e connessioni interne.

**Andare incontro...** un obiettivo base è quello di favorire momenti regolari di incontro, conoscenza e confronto tra giovani e sindacato. La possibilità di incontrare i giovani, va ricercata e coltivata nei luoghi che essi abitano, realmente e virtualmente: scuola, università, realtà associative, culturali e

ricreative presenti sui territori, web e social network. Andare incontro ai giovani significa spostare la nostra azione, comunque preservandone l'identità e l'identificabilità, su questi luoghi **per andarli "a cercare"** e non aspettare che siano loro a venire da noi.

**Per ascoltare, innanzitutto ...**per entrare in contatto con le storie dei giovani e dei loro mondi ricchi, articolati, complessi, con le loro rappresentazioni, domande e interessi, senza la pretesa di dover dare risposte immediate; per ricomporre e aggiornare l'immagine che abbiamo dei giovani e del loro rapporto con il lavoro, superando luoghi comuni che talvolta condizionano anche il nostro pensiero sindacale, **per progettare risposte adeguate** a bisogni sempre nuovi e in evoluzione.

**Per far conoscere la CISL...**per dare ai giovani l'opportunità di conoscerci da vicino, oltre le immagini astratte e gli stereotipi, di incontrare un Sindacato **fatto di persone che mostrano di avere interesse** per loro e per le loro storie e di saper parlare con loro di lavoro in modo credibile e utile.

**Per "fare rete"...**per imparare come Cisl a non fare da soli, ma a cooperare con altre realtà istituzionali e associative per creare reti territoriali di soggetti disponibili a lavorare insieme ai giovani, in un processo di condivisione di esperienze, vissuti e sensibilità, in cui **ognuno contribuisca** con elementi specifici (idee, luoghi, risorse, competenze, circuiti di persone ecc.).

**Per favorire incontri e relazioni** tra giovani appartenenti a realtà diverse per estrazione, cultura, provenienza, etnia, attività, valorizzando a questo scopo anche le risorse motivate **di nostri giovani delegati e attivisti**.

Il sindacalista, in questa logica, è sempre più chiamato a sviluppare competenze di **operatore sociale e territoriale**, non proponendosi come unico riferimento ma come **nodo di una rete** più ampia composta da vari soggetti che possono essere utili ai giovani, in una logica di integrazione reciproca, o come facilitatore, "ponte" per incontri tra giovani.

**Emerge la necessità** di evitare l'episodicità degli incontri in scuole e università ma di articolare percorsi più strutturati per favorire la partecipazione attiva degli studenti, anche per target mirati, individuando temi e questioni di specifico interesse o attualità e diversificando gli strumenti. Ciò comporta **investimenti consapevoli** in termini progettuali e di risorse umane, un coinvolgimento più robusto e sistematico delle Federazioni, in particolare di Scuola e Università, ma anche, sul piano più generale, il coinvolgimento di alcune espressioni della rete dei servizi (INAS, CAF e SICET), delle associazioni promosse (ANOLF; ISCOS) e delle società (IAL) che per attività e mission intercettano i giovani, al fine di un complessivo rafforzamento della capacità di fornire **servizi e consulenze anche specialistiche** sui temi dell'orientamento, dell'inserimento al lavoro, della professionalizzazione, della assistenza e tutela anche previdenziale, nelle problematiche fiscali e abitative, per il tempo libero.

E' importante aprire in modo sistematico e diffuso le varie articolazioni confederali e dei servizi, all'attivazione di **stage con università e scuole e tirocini**. Ciò per consentire a centinaia di giovani, ogni anno, di conoscere il sindacato e riportare nei mondi di provenienza queste esperienze, non



escludendo la possibilità di utilizzare queste esperienze come uno dei canali di selezione per nuovi operatori sindacali.

Il lavoro da fare con i giovani ci chiede di andare oltre l'incontro e di **individuare le forme organizzative più idonee** a creare relazioni dotate di senso e utili per loro. La costruzione di queste relazioni va senz'altro centrata sul **Lavoro**, sulla promozione, rappresentanza e tutela del Lavoro, quale *mission* essenziale dell'azione sindacale.

**Nella ricerca del lavoro**, i giovani oscillano tra un senso di sfiducia verso i soggetti istituzionali e privati chiamati a favorire l'ingresso nel mercato del lavoro, che li induce a ripiegare sul "meglio far da sé", e il desiderio di relazioni e reti di supporto valide, di attori in grado di fornire un orientamento adeguato. Emergono l'esigenza di poter accedere a sistemi efficaci di accompagnamento al lavoro, la frustrazione per l'incontro con soggetti poco professionali nella presa in carico e il rammarico per un sistema di istruzione e formazione che non offre adeguati strumenti di orientamento.

È soprattutto tra i giovani in transizione, da scuola o università e mondo del lavoro, oppure tra lavoro e lavoro, spesso precario e insicuro, che emerge un rischio maggiore di essere lasciati soli e quindi una **specifico esigenza di accompagnamento**, soprattutto tra coloro che sono più "poveri" di capitali sociali e a rischio di esclusione, rispetto ai quali **l'affiancamento nella transizione può costituire una delle poche strategie di empowerment**.

Tutto questo ci conduce inevitabilmente a misurarci con la **sfida dei servizi per il lavoro**.

**Oggi, il lavoro è frammentato e vulnerabile** specialmente per i giovani. Investire nei servizi per il lavoro offre allora anche la possibilità di rafforzare la nostra capacità di rappresentanza dei giovani e in generale delle vulnerabilità lavorative.

In quest'ottica è necessario **rafforzare il nostro impegno** anche verso i lavoratori **autonomi e atipici**, portatori di bisogni di rappresentanza e tutela collettiva di cui tener conto rispetto ai contenuti della nostra azione contrattuale, ma anche di esigenze di tutela individuale cui offrire risposta con una maggiore integrazione tra Federazioni, strutture Confederali e Servizi.

È importante sperimentare strumenti che permettano di incontrare e costruire relazioni con i giovani e favorirne l'aggregazione anche attorno a questioni diverse rispetto allo specifico del lavoro. Andare incontro ai giovani e porsi in ascolto del loro vissuto significa riconoscerli come **portatori non solo di domande e bisogni connessi al lavoro, ma anche di interessi, passioni, desideri ed energie**.

Lavorare con i giovani significa, per l'organizzazione, saper lasciare alcuni spazi "liberi" che saranno riempiti dalle loro spontanee attivazioni, dalle loro progettualità, significa **accettare i loro transiti, anche fugaci**, dentro e fuori l'organizzazione, essere pronti ad accantonare il bisogno di "fidelizzazione tradizionale" e fare i conti con il loro bisogno di vivere **appartenenze "leggere"**.

Lo sviluppo ulteriore di servizi dedicati potrebbe favorire anche la realizzazione, previa sperimentazione in alcune strutture, di una **Carta dei Servizi Cisl per i giovani**.

Per andare incontro ai giovani in modo credibile dobbiamo riflettere anche sulle nostre politiche organizzative interne, in particolare sulle scelte da compiere in materia di **politica dei quadri**, affinché la Cisl sia davvero un **luogo “buono” per i giovani**.

Per dare concretezza agli appelli al **rinnovamento e al ricambio generazionale**, occorre individuare un percorso ragionato che si preoccupi di come favorire la **“consegna del testimone”**, ossia la crescita dell’organizzazione in una logica di intergenerazionalità, che permetta il trasferimento di esperienze dagli adulti ai giovani, il confronto anche dialettico e l’acquisizione da parte dei giovani di spazi crescenti di responsabilità nei quali ricevere e sperimentare **la consegna del futuro dell’organizzazione**.

Possiamo immaginare di costruire questo percorso attorno ad alcune parole chiave:

**Favorire politiche di inserimento professionale** di giovani all’interno dell’organizzazione.

Le trasformazioni del mercato del lavoro rendono più esigua la quota di giovani che accedono al Sindacato a partire dai luoghi di lavoro, che vanno quindi selezionati e seguiti con maggior cura.

Al contempo l’accresciuta complessità del lavoro sindacale richiede l’inserimento di profili professionali ad elevata competenza da selezionare in modo diretto.

Nelle politiche di inserimento è poi da tenere in attenta considerazione il potenziale di giovani attualmente impiegato nell’area dei servizi.

Si può realizzare una **banca dati degli operatori delle varie strutture sindacali e dei servizi**, contenente percorsi di studio e professionali, formazione al ruolo ricevuta, attitudini e competenze, disponibilità alla mobilità tra strutture e geografica.

**Curare la formazione** dei giovani avendo cura di riempirla di senso, non schiacciandola solo sulle dimensioni tecniche, pur molto importanti, ma arricchendola di esperienze personali e di gruppo, che aiutino a sperimentare le implicazioni concrete di alcuni valori e alcune capacità centrali nel lavoro sindacale. Al contempo, va evitato il rischio di tenere i giovani in una “eterna formazione”, che rinvia la loro effettiva partecipazione al cambiamento dell’organizzazione.

Piuttosto occorre **“fare spazio”**, permettere ai giovani di sperimentare concretamente cos’è il sindacato, se stessi e le proprie capacità. Spazi in cui poter raccogliere l’esperienza dei colleghi più adulti, ma anche poter sviluppare capacità di critica, di riflessione autonoma e quindi, di generatività.

**20. Alla democrazia associativa è legato il futuro del sindacalismo**, oltre che la sua vitalità nei territori e nei luoghi di lavoro. A questo scopo si propone di:

a) istituire le **assemblee annuali degli iscritti di zona e le assemblee semestrali dei delegati di zona**; analoghe assemblee vanno costituite a livello di federazioni.

b) promuovere una **incisiva politica di riequilibrio di genere** fissando le seguenti quote di genere: 1) almeno il 25% per ogni genere nella composizione del consiglio nazionale confederale, almeno il 20% del consiglio regionale/interregionale confederale, almeno il 30% nel consiglio generale di Ust. Le stesse quote minime di genere devono essere assicurate nella formazione dei consigli generali di federazione a tutti i livelli, salvo motivate eccezioni in relazione alla composizione di genere degli iscritti alle diverse categorie, ma comunque mai inferiore al 15%;

c) per quanto riguarda **la rappresentanza della componente migrante**, si propone: 1) a livello nazionale confederale, la presenza di diritto del presidente nazionale e del vice presidente nazionale Anolf nel consiglio generale, più la presenza di 9/10 presidenti regionali Anolf che ruoteranno ogni 2 anni in modo da garantire la presenza di tutti i 19 presidenti Anolf regionali/interregionali nell'arco dei 4 anni congressuali; 2) a livello di consiglio generale Ust/Usi, la presenza del presidente e vice presidente anolf regionale e territoriale; 3) a livello di consiglio generale Ust, la presenza del presidente e vicepresidente territoriale Anolf, più almeno il 5% dei componenti del consiglio generale; 3) a livello di federazioni di categoria, va assicurata nei propri consigli generali - a tutti i livelli - una percentuale della componente migrante proporzionale alla percentuale di iscritti.

**21.** L'inadeguatezza dell'azione a livello internazionale del sindacato appare sempre più evidente via via che la nuova divisione del lavoro a scala mondiale si approfondisce e dispiega i suoi effetti. Va **rafforzata la nostra capacità di proposta nella Ces e negli organismi internazionali**, anche attraverso un irrobustimento organizzativo dell'**ufficio internazionale**. Occorre istituire un coordinamento nazionale di tutti gli uffici internazionali delle strutture includendo anche gli enti e le associazioni che sviluppano relazioni e interventi internazionali. Si conferma anche, all'interno dell'ufficio internazionale, il coordinamento nazionale dei CSI.

**22. La formazione e la ricerca devono avere un ruolo di primo piano nella vita della Cisl.** Di qui la proposta all'assemblea organizzativa di unificare sotto un'unica direzione le attività di formazione confederale e le attività dei centri di ricerca, le quali devono raccordarsi con le parallele iniziative delle strutture di categoria. In secondo luogo, va garantito un **finanziamento certo** a queste attività, anche attraverso una specifica voce di bilancio (almeno il 10% in ogni struttura).

## Come farlo? (23-33)

### 23. Un sindacato responsabile e trasparente.

La società contemporanea richiede sempre di più affidabilità e certezza nei comportamenti amministrativi e associativi. È necessario garantire **misure standard di trasparenza e accountability** di tutte le procedure associative: certificazione dei bilanci e dei patrimoni; certificazione delle adesioni; trasparenza nei compensi; rispetto degli statuti e regolamenti. In questa prospettiva va:

- 1) implementato il programma “SIWEB CISL-iscritti online”;
- 2) messo a regime il modello di riparto automatico, in particolare per quanto riguarda l’omogeneizzazione delle percentuali di trattenuta e le quote di risorse da destinare ai territori;
- 3) sperimentato e rapidamente adottato il nuovo programma del sistema contabile confederale su piattaforma web;
- 4) messo a regime la web application “Anagrafica degli immobili Cisl”;
- 5) **confermato l’affidamento, alle società Caf regionali**, della tenuta contabile dei bilanci delle Ust, Ust-Usi e delle Federazioni regionali/interregionali e territoriali, ad iniziare dalle buste paga di dirigenti e operatori, ovviamente ferma restando la piena competenza politica e di gestione dei bilanci da parte delle strutture affidatarie.

**24. Rivisitare il “patto associativo”.** La base del successo associativo è costituita dal consenso attivo del socio, a cui va dedicata una rinnovata attenzione attraverso una profonda rivisitazione del significato del **“patto associativo”**. Anche in relazione alle trasformazioni nel sistema di offerta di rappresentanza e servizi, si può immaginare che il socio Cisl abbia le stesse opportunità su tutto il territorio nazionale in quanto aderente ad un’unica grande confederazione nazionale. In questa direzione va completata l’**“Anagrafe unica nazionale”**, che raccoglie in modo sistematico le anagrafiche delle federazioni, della confederazione, dei servizi.

**25.** La prospettiva di una convergenza strategica con le **altre confederazioni sindacali** rimane un obiettivo strategico della Cisl, anche se nel breve-medio periodo si dovrà **rafforzare la diversità della nostra concezione di sindacato** e dei modi attraverso i quali cercare di promuovere le ragioni del lavoro nel XXI secolo. L’attuazione degli accordi sull’accertamento della **rappresentanza nei comparti privati**, che si accompagna alla positiva esperienza nel settore pubblico, pone alla Cisl la sfida di rapidamente **aumentare il numero dei suoi iscritti e delle sue Rsu/Rsa**, anche attraverso politiche straordinarie di proselitismo e politiche di affiliazione di associazioni di categoria già esistenti.

**26. Le regole devono essere poche e chiare**, in modo da favorire il necessario compito di farle **rispettare senza deroghe**. Deve essere incoraggiato il rispetto del **codice etico**, di cui proporremo una versione aggiornata all'approvazione dell'assemblea organizzativa. Inoltre sarà **introdotta una relazione annuale di verifica del codice etico**, a cura del collegio de probiviri nazionali.

Una **adeguata revisione degli statuti e dei regolamenti** consentirà di adattarli alle esigenze di una moderna responsabilità pubblica (*accountability*).

**27. L'organizzazione deve essere una "palestra di democrazia"**.

Gli strumenti offerti dal web possono svolgere una funzione di sussidio nella comunicazione e nella trasparenza delle procedure e dei loro risultati, ma non possono sostituire i meccanismi decisionali basati **su rapporti reali di confronto tra gli associati**, sulla dialettica all'interno degli organi elettivi, sulla regolarità delle procedure statutarie e regolamentari.

**28.** Tuttavia, la prima regola di democrazia interna in qualsiasi associazione è costituita da una **regolare e trasparente contabilità** delle attività e da un equilibrio finanziario di medio-lungo periodo. Di conseguenza va fatta una rapida ricognizione delle **situazioni di sofferenza**, con relativo piano di rapido risanamento a cura delle strutture interessate.

**29. La sobrietà organizzativa-amministrativa è un valore etico** di riferimento da esibire e certificare presso gli associati e, contemporaneamente, una condizione di rigore, di buona amministrazione e di efficienza nella fornitura di servizi.

Al fine di promuovere concretamente questo obiettivo viene introdotta **una certificazione di qualità dei bilanci realizzata da società specializzate e un bilancio sociale a tutti i livelli**, realizzato dalla **Fondazione Pastore**, entrambi biennali, anche con l'obiettivo di contrastare campagne di stampa capziose che mirano alla delegittimazione del sindacato in quanto corpo intermedio tra le istituzioni e la società.

La correttezza amministrativa deve essere garantita, in ogni struttura, anche attraverso il supporto degli Uffici Ispettivi e dei Collegi dei Sindaci ai vari livelli orizzontali e verticali. Per questo, **una volta all'anno** dovranno essere verificati i documenti e la gestione contabile **a cura dell'Ufficio Ispettivo della Confederazione**, delle **Usr-Usi** e delle **Federazioni Nazionali** ciascuno per le proprie strutture decentrate. Per quanto riguarda la confederazione, occorre, in questo senso, **rafforzare l'Ufficio Ispettivo Nazionale**, coinvolgendo le federazioni Nazionali così come le Unioni Regionali/Interregionali che metteranno a disposizione delle figure competenti, in modo particolare i Collegi Sindacali, che **affiancheranno il lavoro del servizio ispettivo nazionale**.

E' previsto, che ogni anno a rotazione tre Federazioni Nazionali e tre Usr-Usi, indicheranno le figure che svolgeranno i controlli seguendo quanto proposto dal Vademecum Confederale.

Inoltre, l'Ufficio Ispettivo Nazionale, così rafforzato, **potrà disporre verifiche e/o controlli** sull'andamento economico, gestionale e finanziario delle Società e/o Enti Cisl.

I controlli di natura amministrativa o interventi di natura finanziaria disposti dalla Confederazione su tutti i livelli dell'organizzazione e/o per società ed enti, costituiscono normale attività della Confederazione senza nessuna assunzione di corresponsabilità così come previsto dall'**articolo 49 dello Statuto Confederale**.

**E' obbligatorio per tutte le strutture della Cisl la pubblicazione on-line dei bilanci** e di tutti gli atti contabili di una certa rilevanza.

Inoltre, **dal 2016, è obbligatoria**, per tutti i dirigenti confederali e di federazione a tutti i livelli, la pubblicazione del Quadro C della dichiarazione dei redditi

**30.** Al fine di contribuire ad **appianare le disomogeneità di trattamenti retributivi all'interno della confederazione**, è opportuno adottare un **contratto unico a livello nazionale** per tutti gli operatori sindacali, i dipendenti, per le indennità previste dalla legge 300, per le integrazioni previste per coloro che utilizzano distacchi retribuiti e per tutti coloro che collaborano a vario titolo con il sistema Cisl.

**31.** **La durata massima dei mandati elettivi costituisce un elemento decisivo dell'accountability associativa** e costituisce il primo mattone del buon funzionamento della democrazia associativa. Di conseguenza, l'espletamento **del terzo mandato** rappresenta il periodo massimo **inderogabile** per i dirigenti a qualsiasi livello confederale e di federazione.

Per i dirigenti che hanno ricoperto il ruolo di segretario generale a qualsiasi livello confederale e di federazione non sarà possibile essere rieletto nella stessa segreteria anche se con ruolo diverso.

Per quanto riguarda gli incarichi apicali degli Enti, Associazioni e società Cisl l'incarico non può superare il periodo corrispondente a **2 mandati congressuali**.

**32.** Il **ricambio generazionale** costituisce un'esigenza fondamentale in tutte le organizzazioni contemporanee. Tuttavia, **l'innalzamento dell'età pensionabile e il vincolo dei mandati** rischiano di provocare difficoltà e tensioni quando si voglia perseguire questo obiettivo con il necessario rigore. Viene istituita una sezione del dipartimento organizzativo, dotato di apposito **"fondo di accompagnamento"**, allo scopo di monitorare le carriere interne, favorire i processi di mobilità intercategoriale e territoriale,

sperimentare procedure di *outplacement* e di accompagnamento alla pensione.

**33.** Il rilancio del **Centro Studi di Firenze** deve garantire un'ampia offerta di formazione confederale, definita nei **Programmi biennali** del Centro Studi e del **Dipartimento Formazione Confederale** strutturata intorno ad un nucleo di materie istituzionali fondamentali costitutive del sapere e delle abilità professionali del sindacalista, modulate in forme specifiche, sui livelli e sugli obiettivi conoscitivi delle diverse iniziative formative e dei seminari di approfondimento dedicati alla nostra storia ed alla nostra contemporaneità.

**L'ampia offerta formativa richiede** una più esplicita finalizzazione a percorsi di crescita e di acquisizione di ruoli di responsabilità nell'Organizzazione, vale a dire un'idea più precisa del **rapporto tra formazione e politica dei quadri**.

In questa prospettiva, è necessario assegnare ad ogni quadro un **libretto formativo** nel quale saranno registrate le partecipazioni a corsi di formazione e a momenti di formazione e di aggiornamento con una **valutazione di apprendimento finale** rilasciata dalle strutture formative confederali e di federazioni, secondo criteri omogenei e trasparenti.

Le strutture di appartenenza dei quadri potranno, così, disporre di utili elementi conoscitivi per valutare lo stato di avanzamento delle competenze nell'ambito dei percorsi di sviluppo programmati dei loro quadri.

**Un database nazionale di tutta la formazione CISL**, risultante tempo per tempo dai libretti formativi, e la sua elaborazione potrebbero, inoltre, offrire indicazioni quanto mai preziose sia per l'**analisi del fabbisogno formativo**, sia per una **valutazione del complessivo stato dell'arte dell'offerta formativa**.

