



# GUIDIAMO il ►►►► CAMBIAMENTO

## Assemblea Nazionale Organizzativa **2023**

**Roma** | 5-6 dicembre 2023  
**AUDITORIUM DEL MASSIMO**

**RELAZIONE DELLA  
SEGRETARIA CONFEDERALE**

***Daniela Fumarola***  
*Segretaria Organizzativa CISL*

**#identità #partecipazione #innovazione**

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







**GUIDIAMO** il ►►►►  
**CAMBIAMENTO**

# Assemblea Nazionale Organizzativa **2023**

.....  
**Roma** | 5-6 dicembre 2023  
**AUDITORIUM DEL MASSIMO**  
.....

.....  
**RELAZIONE DELLA  
SEGRETARIA CONFEDERALE**

***Daniela Fumarola***  
*Segretaria Organizzativa CISL*

.....



## Indice

Premessa	5
Prossimità, territorio, servizi	6
Politica dei quadri, Giovani sindacalisti, Formazione sindacale	9
Politiche Organizzative, Amministrative, Sostenibilità	11
Contrattazione, Bilateralità, Partecipazione	13
Comunicazione	15
Conclusioni	15



Buongiorno a tutti.

Mi unisco ai saluti e ai ringraziamenti del Segretario Generale per il lavoro svolto in tutte le Assemblee Organizzative e nelle diverse occasioni promosse dalle strutture territoriali.

Un cammino impegnativo ed entusiasmante, che ha confermato la grande vitalità di una comunità sindacale che vuole e sa stare dentro i processi di cambiamento di questo momento così complesso.

La nostra vita organizzativa deve relazionarsi con l'ambivalenza del tempo attuale. Tempo di guerre e migrazioni, tensioni economiche e finanziarie, pandemia. Ma anche di grandi transizioni, ecologica, digitale, demografica, industriale e di profondi cambiamenti in corso o incombenti sul piano culturale, sociale e istituzionale.

## PREMESSA

---

In questo tempo inedito, la nostra Organizzazione ha saputo essere protagonista grazie alla guida sapiente e coraggiosa del nostro Segretario Generale Gigi Sbarra.

Numerose sfide, molteplici situazioni di crisi, hanno visto la Cisl fare scelte anche difficili nel segno della responsabilità, che abbiamo potuto compiere perché certi che ci avrebbero condotto in un porto sicuro.

In un orizzonte ancora indefinito, siamo chiamati a confrontarci con la nostra capacità organizzativa di resistere agli shock e di sviluppare le nostre potenzialità di adattamento e di risposta per aprirci a un futuro, individuale e collettivo, che sia equo, inclusivo e sostenibile.

Una situazione dinamica richiede la cura delle regole che reggono la nostra organizzazione.

Non è questione di rispetto formale delle norme, ma di essere in grado di conoscerle e applicarle per convinzione.

La democrazia interna, con la sua naturale eticità, ci consente di agire al meglio senza mai smarrire la misura. Le nostre buone regole, a partire da Statuti e Regolamenti, vanno curate e attuate a tutti i livelli. Su di esse si reggono l'impianto della nostra casa e le garanzie della nostra capacità di essere a prova di futuro.

Un futuro che richiede un contributo corale, condiviso e comunitario affidato alle responsabilità personali e alle scelte organizzative.

La cura dell'organizzazione non ci consente di essere meri spettatori perché ha un potere trasformativo straordinario: ci pone in relazione con l'altro, definisce il nostro modo di costruire interazioni con i contesti operativi, è un continuo allenamento al perfezionamento interno e verso tutti i nostri interlocutori esterni (stakeholder).

«Perché un pensiero cambi il mondo – ha scritto *Albert Camus* – bisogna che cambi prima la vita di colui che lo esprime. Che cambi in esempio».

Sta a noi trovare le motivazioni, aggiornare gli strumenti, crescere come classe dirigente in grado di accompagnare il lavoratore, cittadino di una società democratica, nella più ampia estensione delle sue libertà, tra diritti disponibili e doveri assunti.

È la sfida che ci siamo posti all'inizio di questo nostro cammino: essere un sindacato che sa leggere i grandi mutamenti in atto e sa trovare nuove forme di prossimità e innovazione interna, capaci di intercettare e dare risposte ai nuovi bisogni.

Vogliamo guidare il cambiamento, essere protagonisti di questo nuovo tempo, sapendo che, nella società post-pandemica, nulla sarà più come prima.

La ricerca che presenteremo domani, affidata ad Ipsos, ci racconterà molto di questa condizione e ci consegnerà la fotografia di un Paese che negli ultimi tre anni è stato messo a dura prova.

Un Paese dove, come è stato scritto, accanto alle paure ci sono nuove istanze di benessere e di equità. Ma in un clima malinconico, senza fiammate conflittuali, quasi da «cittadini perduti» della Repubblica.

Abbiamo scelto di contribuire a rifondare l'Italia nel segno della coesione, della giustizia sociale, della tutela dei giovani e dei nostri anziani, nel lavoro dignitoso per tutti, nel diritto alla salute universale, nel costante diritto alle pari opportunità e alla promozione della cultura alla non violenza.

Sono preoccupanti, ma non ci intimoriscono, l'indebolimento generale del senso di appartenenza e la polverizzazione di una società che somma individui incapaci di confidare in una storia collettiva. Questa situazione esige chiarezza di obiettivi e lucidità di scelte organizzative orientate su alcuni punti cardinali trasversali incarnati nei nostri fondamenti storico-culturali.

Ne indico tre:

1. la **partecipazione**, come prospettiva che riguarda tutti noi e richiede un formidabile impegno organizzativo per dar prova di forza e perseveranza in questo clima generale di crescente scetticismo democratico;
2. la **formazione**, come sforzo tenace per capire e metterci in relazione attiva con ciò che sta cambiando irreversibilmente e come asset fondamentale per innalzare il valore aggiunto che siamo in grado di esprimere oggi e di affidare alle prossime generazioni;
3. la **prossimità**, perché «l'esistenza di ciascuno di noi è legata a quella degli altri: la vita non è un tempo che passa, ma un tempo di incontro» (Fratelli tutti, 66). Vicinanza intesa come presidio stabile attivato dalla nostra attitudine ad ascoltare e a dare risposte.

## **PROSSIMITÀ, TERRITORIO, SERVIZI**

---

La nostra concezione della **prossimità** implica una solida pratica organizzativa che coinvolga tutti. Sia chi è a diretto contatto con i lavoratori e con gli iscritti, sia chi ha la responsabilità di elaborare politiche organizzative per rafforzare il senso di appartenenza e la militanza.

Queste doti umane inesauribili richiedono un'Organizzazione che sappia interpretare le istanze di rappresentanza emergenti, che disponga di strumenti di contatto, di risorse opportunamente orientate, di competenze qualificate e consolidate.

La prossimità per noi non è un dato scontato ma è una costruzione che richiede un impegno costante. Non va tradita o strumentalizzata, va coltivata con cura, va indirizzata verso gli interessi generali, verso il bene comune. Va sostenuta da quello spirito comunitario che ci distingue dai portatori di interessi corporativi e ci evita di cadere nella trappola delle contrapposizioni fini a se stesse, distorte dalle istanze politico-partitiche.

Prossimità è innanzitutto presenza sul **territorio** - e noi ci siamo come vedremo nella presentazione del Bilancio di Missione - dove possiamo identificare i bisogni qualificati e le domande precise che ci vengono rivolte. La nostra offerta di prossimità guarda oltre la prestazione di un servizio alle persone e ai lavoratori. Noi offriamo la possibilità di iscriversi e di partecipare attivamente alla vita associativa, di fare della tessera uno strumento identitario e di riconoscibilità dell'appartenenza.

Ma noi per primi dobbiamo essere convinti del valore della nostra tessera che deve essere stampata e consegnata agli iscritti. È un nostro dovere, è un loro diritto riceverla. Ma è anche il modo con cui ci vengono consegnati pezzi delle loro speranze, delle loro attese, dei loro bisogni.

È la tessera che ci chiede di mettere in opera le sinergie necessarie per realizzare la continuità associativa tra le federazioni del lavoro attivo e le Fnp. Ad oggi, nel SiWeb, sono presenti circa 470.000 candidati futuri pensionati e dall'inizio del progetto (il 6 maggio 2021) risultano interpellati circa 11.000 interessati. Troppo pochi. Rischiamo di disperdere capitale umano fondamentale per la nostra Organizzazione.

Il territorio richiede continuità, presenza stabile, interventi innovativi e porta a porta che coinvolgano gli operatori delle categorie attive supportati dai neo pensionati come tramite con le federazioni di provenienza.

Il territorio è il luogo dove sviluppare specifici progetti che diano senso profondo al concetto di vicinanza.

In questo quadro dobbiamo farci spazio ancora di più tra le nuove forme di lavoro, i lavoratori non standard, le donne, i migranti, gli over 50, tra i giovani e tra chi ancora non è entrato nel mondo del lavoro ma contamina con energie positive la nostra società.

Dobbiamo aprirci a loro, andare ancor di più nelle scuole, nelle università, tra le associazioni e i movimenti giovanili, farci conoscere come sindacato contemporaneo, autonomo, slegato da logiche passate della mera contrapposizione ideologica, che entra nel merito, che dialoga, che costruisce, che crede fermamente nella partecipazione come via maestra per migliorare il benessere della società. Per questo obiettivo, sarà importante valorizzare e rafforzare il ruolo e il presidio degli Sportelli lavoro e Sportelli giovani.

Per le comunità degli immigrati, dobbiamo diffondere e consolidare ovunque l'accoglienza e l'integrazione garantita dagli Sportelli Anolf.

Ci sono poi domande che richiedono rinnovate progettualità organizzative per i disabili e per tutte le varie forme di fragilità cui possiamo dare sollievo.

Territori e luoghi di lavoro sono i nostri mondi vitali da difendere, da coinvolgere nella nostra tensione alla libertà, alla giustizia, alla **legalità**. Contiamo su compagni di viaggio che ci possano supportare per rendere ancora più concreta la nostra vocazione alla legalità. Attraverso le iniziative promosse dal Manifesto "Siamo Capaci" sottoscritto con la Fondazione Falcone per la gestione in sinergia di spazi e di eventi da continuare a promuovere e sviluppare in ogni territorio.

Anche questa per noi è prossimità che vogliamo praticare partecipando a progetti che possano radicare l'Organizzazione su territori "complessi", per essere noi "sentinelle della legalità".

Nella pluralità di attori della prossimità, formali e informali, la nostra presenza ha la concretezza di fornire risposte in grado di generare livelli di benessere sociale difficilmente conseguibili con le strategie assistenziali o con la mera offerta di servizi.

È fondamentale per tutta l'Organizzazione, saper leggere e intercettare nuove domande di servizi inediti per giovani, nuovi lavori, immigrati, precari, studenti, anziani, famiglie, e consolidare l'offerta di prestazioni sociali la cui gestione deve essere ricondotta alla titolarità delle categorie.

Altra cosa è un'offerta di appartenenza intesa come proposta di spendersi insieme condividendo un sistema di valori, creando spazi di protagonismo sui territori e nelle imprese. Sono quei radicamenti nel mondo del lavoro e nel tessuto sociale locale cui corrispondere in modo sinergico con l'apporto delle categorie e delle strutture confederali, e con la rete diffusa di servizi in grado di assistere i lavoratori, i pensionati e le loro famiglie, le persone più esposte a partire dalle donne vittime di violenza, per le quali deve essere rafforzato il nostro impegno ad aprire sportelli "anti

violenza”, attingendo da esperienze consolidate in alcuni territori. Siamo consapevoli che la sfida si vince anche sul piano culturale, sostenendo programmi educativi che incentivino una vera parità di genere ad ogni livello: nella proposta politica e nella contrattazione, nella formazione e nel linguaggio, nella testimonianza e nelle azioni concrete di ogni giorno.

Le sinergie richiedono l’avanzamento del processo di integrazione del sistema dei servizi tramite progetti di collaborazione con Caf e Inas a partire dalle soluzioni operative in essere. Il prossimo passo è quello di definire una progettazione pluriennale condivisa, che parta dai progetti intercategoriale coordinati dalle Ust e dalle Usr/Usi, già sperimentati con successo in alcune realtà, dove la figura dell’operatore polifunzionale è strutturata. Sarà fondamentale ottimizzare anche l’impiego in rete dei software dedicati e prevedere una valutazione dei risultati conseguiti nei vari contesti territoriali.

Ma il primo livello di sinergia riguarda la condivisione dell’appartenenza alla Cisl.

Quando il singolo operatore si sente parte della comunità Cisl, la collaborazione tra categorie e servizi diventa naturale e i suoi effetti si contano in termini di proselitismo e di fidelizzazione reciproca.

Occorre dunque uno sforzo di formazione congiunta e integrata tra operatori sindacali e operatori dei servizi. I contesti formativi connessi sono l’ambiente più favorevole al dialogo e alle condivisioni e si prestano ad abbattere vere o presunte barriere comunicative e relazionali.

I progetti di proselitismo consentiti dall’utilizzo dei dati associativi dei servizi e delle federazioni sono molto importanti e vanno potenziati, ma dobbiamo anche sapere che il primo fattore di attrazione per sviluppare appartenenza è la testimonianza.

Se è vero, come ci ha insegnato Giulio Pastore, che si appartiene per scelta, allora significa che questa scelta, va costantemente rinnovata per dare sostanza alla rappresentanza.

Utilizziamo al meglio le nostre attitudini soggettive e la massa di informazioni di cui disponiamo.

Le elaborazioni consentite dalle banche dati, incrociate con i dati forniti dagli enti istituzionali, segnalano l’ampiezza del potenziale di sindacalizzazione inespresso, sia a livello territoriale che di categoria, sia per i lavoratori attivi che per i pensionati ma anche per il sistema servizi.

Solo per fare un esempio, nel materiale che abbiamo messo a disposizione tramite Qr-code, è stata implementata una dettagliata analisi che evidenzia il differenziale tra iscritti e dipendenti impiegati nelle imprese delle varie regioni, e una dedicata ai pensionati.

Nonostante ciò, nel triennio 2020-2022, abbiamo registrato una crescita di iscritti delle federazioni attive di 49.252 con una incidenza del 33,32% di under 30 (23,61% 18-25 anni e del 9,73% 26-30 anni), mentre un calo nella federazione dei pensionati.

Rileviamo inoltre un aumento considerevole nelle pratiche Inas e nell’attività fiscale del Caf che quest’anno ha superato il tetto dei 2.500.000 di modelli 730. Così come verificiamo un’adesione significativa per le associazioni che collaborano con noi (Adiconsum, Anteas, Anolf, Iscos).

Per tutti, ci sono ampi margini di progresso da perseguire affinando le scelte e i comportamenti organizzativi, partendo dal promuovere di più e meglio il nostro network dei servizi, con oculati criteri nell’impiego delle risorse, aggiornando costantemente le strategie di sindacalizzazione e di presidio del territorio.

I dati numerici contano, ma dietro questi numeri ci sono le persone con le quali noi sappiamo dialogare. Sono conversazioni umane, empatiche, non simulazioni con gli assistenti vocali di intelligenza artificiale (Chat Gpt).

## POLITICA DEI QUADRI, GIOVANI SINDACALISTI, FORMAZIONE SINDACALE

Come ha scritto *Hannah Arendt*, sono le transizioni generazionali a generare un «nuovo inizio».

All'incrocio di tutte le questioni che abbiamo esaminato in queste settimane, c'è il tema di un forte rilancio della politica dei quadri.

È una potente risorsa politico-organizzativa strategica, cui è affidata la selezione dei nuovi sindacalisti e l'avanzamento di carriera di operatori, quadri e dirigenti competenti, maturi, seri, responsabili, appassionati, che sappiano coltivare le giuste ambizioni individuali senza che queste prevalgano sulla leadership collettiva che costituisce un nostro elemento di forza da riaffermare e realizzare in continuo.

La vitalità organizzativa si misura sulla capacità di ottenere e di rendere stabile il consenso degli iscritti e dei militanti.

È una dote che va condivisa dagli operatori, da chi ha responsabilità politiche e da chi svolge funzioni di supporto tecnico-amministrativo.

L'organizzazione è per sua natura adattiva, segue le stagioni della rappresentanza e dell'elaborazione politica, evolve in rapporto alla maturazione della classe dirigente, trae energia dall'abbattimento delle distinzioni di genere e di ogni altra discriminazione.

Molto, moltissimo è stato fatto ai diversi livelli, tanto ancora si può fare favorendo una crescita complessiva, a partire dagli investimenti formativi a promozione del proselitismo femminile, giovanile e degli immigrati.

Per i **giovani sindacalisti** dobbiamo mettere in opera, dove non ci sono, coordinamenti ad ogni livello, confederale e categoriale e diffondere le tante buone pratiche diverse tra loro che hanno dato buoni risultati.

Non di meno per gli immigrati, servono iniziative specifiche per favorirne l'integrazione nelle categorie e nei livelli orizzontali.

La logica dell'integrazione va ribadita nella progettazione tra Inas, Caf e Confederazione per non disperdere le risorse umane impegnate sui vari fronti nelle attività continuative e in quelle stagionali. Il raccordo tra le diverse esperienze presenti all'interno dell'organizzazione, è un'esigenza generale, come per gli Uffici Vertenze, l'Adiconsum, il Siset.

A sostegno della politica dei quadri disponiamo da sempre di una importante risorsa, la formazione, e dai rinnovati slanci promossi dalla campagna sulla raccolta firme per la nostra proposta di legge di iniziativa popolare sulla partecipazione.

Parafrasando il maestro Mario Lodi, possiamo dire che dalle aule della **formazione sindacale** passa il futuro della rappresentanza delle lavoratrici, dei lavoratori e dei pensionati.

La formazione innesta appartenenza, competenze, voglia di agire, rimuove la tentazione di sentirsi impotenti di fronte alla complessità delle sfide che ci attendono. Il nostro messaggio pedagogico ha un forte riverbero identitario che deriva dall'incrocio tra una ben definita e praticata concezione sul ruolo del sindacato, con le linee politiche, l'impegno concreto e quotidiano. Intorno a noi la cultura si è trasformata in un saper fare prevalentemente tecnico incapace di farsi domande e di elaborare un pensiero critico per cui non si ha più un'identità definita.

Non è il nostro caso.

Lo spirito e i contenuti della nostra formazione non viaggiano sulla superficie delle cose. Ci insegnano a porci domande sulla realtà del lavoro e della rappresentanza, hanno l'ambizione di immergersi nella complessità dell'universo relazionale di cui siamo parte.

Da questa stessa complessità scaturisce la prospettiva della partecipazione come espressione primaria del servizio alla persona, una missione educativa oltre che formativa per promuovere ovunque dignità, per definire spazi di libertà e di creatività.

Una concreta testimonianza dell'avanzare del nostro cammino storico.

Un progetto ambizioso nel solco tracciato dai nostri padri fondatori che nel 1951 hanno costituito un Centro studi e formazione confederale, non solo per corrispondere alle esigenze della formazione Cisl, ma come sede di quell'Università del lavoro che serviva e serve anche oggi al paese, per dischiudere in tutta la sua estensione l'orizzonte inclusivo della partecipazione.

In questa prospettiva il **Centro studi**, luogo di identità e di convergenza ideale dei programmi formativi confederali e delle diverse strutture, può diventare sede di contaminazione di esperienze e di formazione congiunta con le parti sociali, con le associazioni datoriali e con le figure professionali competenti ponendo a tema, in prima istanza, la salute e la sicurezza del lavoro per i quali bisogna anche investire di più e meglio nell'implementazione degli "sportelli sicurezza" sui territori.

Il passo ulteriore riguarda l'approfondimento dei contesti, dei ruoli e delle motivazioni degli attori delle relazioni industriali.

Una contaminazione che avrebbe effetti diretti sull'esigibilità e sull'implementazione delle norme contrattuali indirizzate alla partecipazione.

Altri orizzonti potrebbero essere aperti sul piano della condivisione di iniziative formative per la promozione del ruolo delle società intermedie da realizzare in collaborazione con gli attori sociali che condividono l'opzione partecipativa.

Mantenere traccia di tutte le attività formative è quanto mai necessario perché, come per i lavoratori, anche per i sindacalisti la formazione deve essere continua.

A tale riguardo, l'applicativo che contiene i dati dell'attività formativa del Centro Studi nell'ambito del Piano Formativo Confederale, sarà oggetto di aggiornamento per consentire l'inserimento dei corsi che Federazioni e livelli orizzontali mettono in campo.

La necessaria apertura al confronto con altre realtà accademiche e culturali, oltre che promuovere sinergie interne all'Organizzazione, deve poter contare sul consolidamento e su una rinnovata collaborazione tra il Centro studi e la **Fondazione Tarantelli** così da rispondere con originalità di pensiero e di proposta alle domande che ci vengono poste dal nucleo duro dei problemi che ci troviamo di fronte.

L'approccio partecipativo traccia la linea guida della formazione per i nostri quadri dirigenti declinata nelle forme di comune decisione nelle imprese e nei luoghi di lavoro, cui sono interessate le categorie, ma anche la cooperazione nella costruzione delle politiche territoriali che si realizzano con il coinvolgimento delle strutture orizzontali, con la contrattazione sociale, con la bilateralità.

In quanto espressione sostanziale della nostra identità organizzativa, la partecipazione, con quel che comporta in termini di valori, cultura e motivazioni, costituisce la piattaforma su cui impiantare tutte le attività didattiche erogate nel sistema formativo della Cisl.

Diventa il filo conduttore sempre presente, non solo una bandiera da innalzare a inizio corso.

Non è diverso il filo conduttore dei percorsi formativi per i molteplici livelli operativi (Rsu/Rsa, Rls Fnp, capi leghe, operatori, dirigenti) con adeguato rilievo alle figure di staff e di supporto tecnico specialistico e didattico in tutte le competenze necessarie.

La Cisl conferma l'obiettivo di promuovere una classe dirigente che prenda forma dal basso, autonomia, culturalmente e operativamente solida, coltivando, con impegno e dedizione, l'orgoglio di ruolo e una operosa e sana umiltà, virtù che ci permettono di scalare pareti scoscese senza legarci a chiodi e moschettoni fissati da altri.

Doti rare o irraggiungibili da quella parte della classe dirigente del Paese che preferisce le vie brevi e verticistiche.

La nostra ferrata è tracciata da quel patrimonio culturale e da quel dialogo educativo a tutto campo che ci proteggono dalle intossicazioni del pensiero unico e della politica politicante.

A sostegno di questa autonomia, così difesa ed esaltata in questi anni dal nostro Segretario Generale, abbiamo messo in atto la capacità dinamica di rileggere in continuità la nostra storia.

In base a questa convinzione la recente promozione di iniziative, coordinate con la Fondazione Giulio Pastore, per la gestione dei patrimoni archivistici e librari confederali, è la premessa per dare consistenza a un «Laboratorio della memoria» confederale che ci aiuti a sentirci continuatori di un'opera che prosegue nel presente e che ha un destino.

Una scelta fondamentale per valorizzare e consegnare al futuro le radici e le motivazioni del nostro essere Cisl.

La cura organizzativa vale anche per la nostra presenza nel contesto **internazionale ed europeo** ove è massima la sfida posta dai cambiamenti di scenario, dalle competizioni esasperate, dai protezionismi nazionalistici, dalle guerre conclamate o carsiche.

In questa lunga stagione che sembra soffocare le ragioni dell'umanità, della sostenibilità sociale e ambientale, attraverso la Ces, l'Ituc, e le altre articolazioni del sindacalismo internazionale, ci dobbiamo impegnare a diffondere lo spirito della democrazia nelle molte aree del mondo che ne sono prive sostenendo i diritti di associazione e di contrattazione.

Attraverso l'Isco, abbiamo promosso diversi progetti a sostegno delle donne, dell'inclusione sociale, del lavoro dignitoso, dell'ambiente.

Recentemente l'Europa ha dato segno di nuove sensibilità sociali, ma la pressione degli interessi nazionali, le ambizioni delle tecnocrazie neoliberiste, le vertigini rigoriste, sono sempre in agguato. Che almeno non vengano scontate sul mercato del lavoro dai nostri emigrati, dagli immigrati e da chi è in mobilità internazionale, campo d'azione dei nostri enti e delle nostre associazioni presenti all'estero.

## **POLITICHE ORGANIZZATIVE, AMMINISTRATIVE, SOSTENIBILITÀ**

---

Molti ricorderanno l'apologo di *Charles Peguy* sugli artigiani falegnami che non lavoravano per il salario, per il padrone o per i clienti ma per la soddisfazione di fare un bel lavoro. Ogni gamba di una sedia doveva essere ben fatta sia nelle parti visibili che nelle parti che non si vedono.

Questo è il senso della nostra politica organizzativa: tutti coloro che lavorano nella Cisl ad ogni livello devono essere messi in condizione di vivere il proprio ruolo come un'opportunità che mette in gioco l'intelligenza, l'energia e l'attitudine individuale a risolvere i problemi.

L'ampiezza e la profondità delle qualità personali assumono tanto più peso quanto più sono rilevanti gli incarichi ricoperti, quante più sono le persone da guidare, quante più attività devono essere portate a termine.

Per creare un buon clima gestionale servono umiltà, saggezza, capacità di decidere, sobrietà, parsimonia. E tanta, tanta militanza.

Le realtà materiali e immateriali di cui disponiamo vanno usate nell'interesse collettivo sia presente che futuro.

Il potenziale trasformativo della nostra Organizzazione si esprime in base al livello di consapevolezza di ciascuno riguardo ai fini che ci sono richiesti, quelli associativi, e alle modalità con cui gestiamo l'Organizzazione.

A tal proposito stiamo lavorando per adeguare e aggiornare i nostri Regolamenti economici e normativi partendo da quello degli operatori, anche al fine di assicurare necessarie flessibilità e adattamenti.

Altro parametro è l'efficienza, specchio in cui si riflette il nostro orizzonte di cambiamento e si misurano le nostre fragilità organizzative.

Per un dirigente la vera cecità è essere invisibile a sé stesso, non vedere i problemi per quel che sono, non saperli analizzare e risolvere tempestivamente. Non specchiarsi nelle proprie responsabilità.

Negli ultimi anni abbiamo potenziato gli strumenti interni di gestione organizzativa, banche dati e strumentazioni informatiche. Abbiamo avuto notevoli riscontri in termini di efficientamento organizzativo, di sostenibilità economica e ambientale.

La rendicontazione sociale è un supporto di comprovata funzionalità a vantaggio della progettualità organizzativa. Sono processi in corso che possiamo consolidare e accelerare armonizzando e condividendo i sistemi gestionali e le banche dati organizzative e dei servizi, nel rispetto della privacy.

Nelle nostre mani, gli asset tecnologici devono diventare strumenti di miglior tutela e di prossimità attiva. L'aggiornamento costante di applicativi come Banca Dati Dirigenti, SiWeb (gestionale degli iscritti) e Anagrafe Unica Nazionale permette di avere, per tutti i livelli, un aiuto prezioso e fondamentale nella gestione efficiente della struttura.

L'implementazione continua di nuove funzionalità ci ha spinto a fare un investimento importante per rendere gli applicativi sempre più performanti. Tra i nuovi progetti già in cantiere il più ambizioso è quello di implementare SiWeb in modo da costituire una Banca Dati Rsu/Rsa.

Questo richiede sia tensione associativa sia competenze tecniche da coltivare nei percorsi di carriera che presuppongono forma mentis e abilità alimentate nel tempo.

Dobbiamo mettere in conto, anche in questo caso, un impegno formativo continuo ai vari livelli di competenza: dai responsabili del tesseramento, ai segretari amministrativi e organizzativi, ai presidenti dei Collegi dei sindaci.

Le sperimentazioni in corso della delega digitale certificata a fianco di quella cartacea, ci consentono verifiche lungo la strada della digitalizzazione ormai tracciata.

Restando in tema di digitalizzazione, avvieremo un periodo di sperimentazione a gennaio prossimo della nuova Intranet, che sostituirà *Firstclass* e permetterà di accedere a tutte le applicazioni con un semplice click.

Contiamo molto sulle interconnessioni tra l'App Noi Cisl e quelle delle categorie nonché sulla realizzazione di nuove funzionalità che andranno ad aggiungersi a quelle già esistenti, anche se poco utilizzate.

In questa logica va l'agenda Planner, che sarà implementata di ulteriori operatività per avvicinare delegati e iscritti ai servizi. In raccordo con Inas, appena terminata la fase di sperimentazione con l'Inps e il Ministero, sarà anche possibile rendere fruibile l'estratto contributivo.

Inoltre, nell'App Noi Cisl è stata predisposta un'area che le strutture potranno personalizzare autonomamente per inserire link di rimando alle proprie App, alle notizie, alle convenzioni, ai contenuti per i delegati.

## CONTRATTAZIONE, BILATERALITÀ, PARTECIPAZIONE

---

La passione della Cisl per la **contrattazione** è un punto fermo sin dal Consiglio generale di Lodi del 1953 che riportava la proposta della contrattazione articolata all'«appassionante obiettivo dello sviluppo economico e sociale».

Dunque non vaghe idealità ma la consapevolezza che la regolazione sociale e la contrattazione articolata incidono efficacemente sulla realtà economica e produttiva e tracciano nei fatti il grande disegno della partecipazione.

Settant'anni dopo quello storico momento la Cisl torna a scrivere una pagina fondamentale della storia del paese puntando a dare finalmente piena attuazione all'articolo 46 della Costituzione.

Un traguardo che oggi più che mai è vicino grazie alla scelta coraggiosa del nostro Segretario Generale di mobilitare l'intera organizzazione sulla nostra proposta di legge di iniziativa popolare che riafferma e rafforza le intuizioni dei nostri padri fondatori.

Contrattazione e partecipazione, sono dimensioni che non riguardano solo le relazioni di lavoro ma – come ha affermato Mario Romani nel 1973 rivolgendosi non ai sindacalisti ma alle donne del Centro italiano femminile – hanno un impatto talmente radicale in un paese come il nostro, da richiedere una vera e propria conversione culturale e umana.

Solo la partecipazione poteva e può cambiare l'ambiente umano nei luoghi di lavoro, innalzare i livelli della vita politica e civile del nostro paese e indirizzare verso il bene comune lo sviluppo tecnologico.

Un grande disegno che ci impegna a un continuo miglioramento dell'azione organizzativa e al perfezionamento delle donne e degli uomini.

Siamo al punto in cui la promozione della contrattazione partecipativa nelle imprese e nei territori costituisce l'investimento primario della Cisl sul piano della cultura sindacale e della cultura politica.

Gli auspici che hanno motivato la proposta di legge sono riconoscibili nel nostro impegno a promuovere intese e a sperimentare accordi.

Sul campo, esperienza dopo esperienza, ci siamo convinti che i tempi sono maturi per agire con più determinazione al fine di ampliare gli spazi della partecipazione nella pratica della contrattazione.

Come affermato nella proposta di legge, oggi la partecipazione «non è un esercizio teorico ma un'occasione per far diventare patrimonio comune ciò che l'intelligenza della contrattazione ha già generato sui territori».

La piena responsabilità della Confederazione in difesa e rappresentanza degli interessi generali del lavoro, così come affermati nell'articolo 2 del nostro Statuto, trovano nella partecipazione il campo d'azione più nobile e impegnativo e nella contrattazione lo strumento proprio del cambiamento.

Per essere pienamente sviluppate, le potenzialità organizzative della contrattazione richiedono un accurato raccordo tra l'azione sviluppata dalle federazioni e il patrimonio tecnico di cui disponiamo. Dobbiamo puntare alla piena valorizzazione di strumenti già disponibili, a partire dagli osservatori curati dai dipartimenti confederali, Ocsel, sugli accordi di secondo livello, la contrattazione sociale territoriale, l'osservatorio della rappresentanza e la Banca dati Aida.

Queste potenzialità vanno maggiormente utilizzate e costantemente aggiornate perché impegnano risorse umane ed economiche, ma possono fornire un fondamentale apporto durante la fase negoziale.

L'azione contrattuale, riletta in termini di confederalità, richiede lo sviluppo di progetti comuni di coordinamento tra le categorie e la Confederazione finalizzati al complessivo arricchimento e consolidamento delle nostre politiche contrattuali con potenziali ricadute positive sul proselitismo.

Un'accurata progettazione ci consente di affrontare i più delicati interventi di manutenzione periodica degli assetti contrattuali, a tutti i livelli, costantemente messi alla prova dall'evoluzione tecnica, energetica e green. Ma ci deve permettere anche di verificare se gli attuali perimetri contrattuali rispondono compiutamente alle esigenze di tutela e rappresentanza delle categorie. Così come occorre ragionare sulle titolarità contrattuali, al fine di evitare sovrapposizioni e inutili contrapposizioni.

Anche per tali ragioni, proponiamo la costituzione di un'apposita Commissione coordinata dalla Segreteria Confederale.

Al contempo, nel caso della contrattazione integrativa aziendale, si tratta di promuovere, ove necessario, efficienti sinergie operative intercategoriale tra federazioni e livelli orizzontali.

La compresenza di più federazioni, ciascuna con i propri iscritti di competenza e i rispettivi delegati/Rsu, si risolve nel momento in cui viene data priorità alla tutela dell'intera comunità dei lavoratori Cisl.

A livello locale **contrattazione territoriale** e **contrattazione sociale**, ciascuna con le sue specificità, diventano strumenti incisivi della *governance* partecipata nel momento in cui interpellano tutti i possibili interlocutori economici, istituzionali e della società civile.

Per contribuire alla costruzione del capitale sociale locale, occorre l'impegno di tutte le nostre strutture, dei nostri servizi, delle associazioni che collaborano e operano sul territorio, per sviluppare e innovare la contrattazione sociale.

Contrattazione e regolazione sul territorio sono uno strumento potente dell'associazionismo del lavoro.

Sono i cantieri dove si progettano e si costruiscono ponti e legami.

Promuovono atteggiamenti cooperativi a livello locale vantaggiosi anche per le istituzioni e per i portatori degli interessi della produzione. Sono fondamentali per rafforzare quel clima di fiducia e di responsabilità che anima il nostro tessuto vitale.

L'attivismo delle idee e della responsabilità ha un naturale approdo nel welfare contrattuale e una linea di sviluppo nella **bilateralità** che per noi rappresenta una soluzione sperimentata e credibile per una virtuosa alleanza tra capitale e lavoro sui temi della crescita, dello sviluppo e della giustizia sociale.

Una delle priorità del bilateralismo da potenziare riguarda la salute e la sicurezza, drammaticamente sollecitata ogni giorno dagli infortuni e dalle morti sul lavoro.

È decisivo, dunque, l'apporto di interventi formativi continui e dinamici come è dinamica la realtà del lavoro.

In questo, sarà determinante continuare a sostenere anche quella formidabile rete sussidiaria e quel motore di innovazione che è lo Ial.

Pensiamo alla formazione di competenze trasversali per consolidare nei delegati e negli operatori la cultura della partecipazione nelle imprese e sul territorio, per potenziarne le competenze nella contrattazione di secondo livello, in quella sociale e per sviluppare contrattazione di genere.

Il sindacalista chiamato ad assumere responsabilità negli organismi dei fondi e degli enti bilaterali necessita di un sostegno organizzativo e formativo sistematico che lo posizioni nel nuovo contesto operativo conoscendone gli statuti, le procedure gestionali e le istanze etiche.

Raccordare e qualificare i percorsi di carriera nelle esperienze contrattuali e nel mondo della bilateralità, è la premessa per approfondire il nostro radicamento nel territorio e nelle imprese, per inserire i lavoratori e le loro famiglie in un sistema coerente di tutele, relazioni e servizi.

## COMUNICAZIONE

---

C'è un fare e un comunicare quello che si è fatto.

Siamo tutti consapevoli che la diffusione dei media e dei più moderni strumenti della comunicazione in rete stanno creando nuovi modelli culturali, che spesso generano insoddisfazione rispetto ai modi con cui le notizie, l'informazione più in generale viene veicolata.

In questa situazione di spaesamento, i lavoratori, gli iscritti, i cittadini hanno bisogno di interlocutori di cui potersi fidare, che li accompagnino in modo accogliente ma non superficiale, nel prendere decisioni importanti per sé e per le proprie famiglie.

Il primo compito della comunicazione Cisl è di consentire loro di fare provvista di informazioni affidabili che li aiutino a ridurre la soglia di vulnerabilità, che creino un clima di fiducia e li coinvolgano in un'emozione.

Nell'oceano delle incertezze, sotto le raffiche spaesanti di una informazione troppe volte estranea all'etica e alla responsabilità, vogliamo realizzare relazioni costruttive tra le persone e offrire l'approdo a un'isola di sicurezza.

Si pone la necessità, dunque, di una comunicazione più incisiva, puntuale, autonoma, riaggiornando e ricalibrando il sistema informativo dell'organizzazione sulla base della prevalenza e dell'importanza crescente della digitalizzazione.

Per la necessaria attività di divulgazione occorre un modello che dia valore ad ogni istanza della nostra comunità sindacale, a partire dal territorio coordinandola ed armonizzandola con le scelte politiche del livello nazionale confederale, con la promozione delle iniziative pubbliche dell'organizzazione, delle convenzioni legate alla tessera della Cisl, della capillarità dei servizi offerti dai nostri enti e associazioni in collaborazione con noi.

Sul piano operativo proponiamo una Commissione coordinata dalla Segreteria Confederale allo scopo di mettere a fattor comune le diverse attività, esperienze, buone pratiche svolte dalle strutture ad ogni livello costruendo una linea di comunicazione che abbia un indirizzo omogeneo e ampiamente fruibile da tutte le generazioni con una specifica attenzione ai social rivolti al mondo giovanile.

## CONCLUSIONI

---

Prima di concludere, permettetemi di ringraziare ancora una volta tutto lo staff del dipartimento organizzativo, le operatrici, gli operatori, donne e uomini che instancabilmente e con orgoglio ci accompagnano ogni giorno nel cammino che la nostra organizzazione sta compiendo.

Voglio ringraziare te Gigi, perché hai fortemente voluto che tutta la Cisl visse il percorso che ci ha portati ad essere qui oggi.

Ti ringrazio anche perché mi hai sostenuto e incoraggiato affinché queste due giornate potessero

essere una nuova festa della partecipazione della nostra grande comunità, di una Cisl orgogliosa, autonoma, propositiva, contrattualista, riconosciuta da tutti come la vera casa del riformismo sindacale e sociale italiano.

Oggi viviamo tempi molto difficili.

Sono tante le certezze che vacillano.

Vanno ricostruite le cattedrali della nostra convivenza, quei riferimenti materiali e spirituali che oggi vediamo indeboliti.

Come scriveva *Simone Weil*: «Sembra di trovarsi in un'*impasse* da cui l'umanità possa uscire solo con un miracolo. Ma la vita umana – diceva la *Weil* – è fatta di miracoli».

Per noi il miracolo è insito nella nostra natura, per quello che siamo, per come siamo al servizio delle persone, e per come dobbiamo continuare a essere.

Significa riconoscersi nei comportamenti virtuosi, crescere nel rispetto reciproco.

Significa essere tessitori di stili organizzativi, di comportamenti, di gesti, di condivisioni solide che corrispondono a una tradizione di cui siamo fieri.

Vuol dire innovare i nostri strumenti per ricostruire quelle cattedrali con fondamenta più solide e partecipare senza consegnarci alle paure, ma determinati a guidare il cambiamento.

Buona Assemblea a tutti!



