

IL SINDACATO NELLE STRADE DI LOMBARDIA

***Incontrare ascoltare contrattare:
trasformare la condizione delle persone***

***Antico Borgo "La Muratella"
strada provinciale 122 La Francesca
Cologno al Serio (BG)***



X STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
EDIZIONE

INDICE

- 3** *Nota introduttiva*
Elaborazione dei contributi ai lavori degli Stati generali per la continuità del progetto
- 5** **La partecipazione progettuale**
Lectio Magistralis
Federico Butera
Professore Emerito, Università di Milano Bicocca e Sapienza Roma
Presidente Fondazione Irso
- 16** **Le disuguaglianze in una prospettiva territoriale**
Lectio magistralis
Fabrizio Barca
Fondazione Basso
Forum diseguaglianze
- 22** **Il sindacato nelle strade di Lombardia**
Incontrare, ascoltare, contrattare: trasformare la condizione delle persone
Relazione
Elena Lattuada
Segretario Generale CGIL Lombardia
- Sintesi delle proposte individuali*
- 28** **L'accoglienza e la presa in carico**
- 30** **Il re-insediamento**
- 33** **La contrattazione inclusiva**
- Interventi dei portavoce dei gruppi di lavoro e repliche di*
Maurizio Landini
Segretario Generale CGIL
- 36** **L'accoglienza e la presa in carico**
- 42** **Il re-insediamento**
- 47** **La contrattazione inclusiva**
- 54** **Documento descrittivo dello svolgimento delle sessioni di gruppo e della sessione plenaria conclusiva degli Stati Generali della CGIL Lombardia.**
- 58** **Questionario di valutazione individuale della esperienza degli Stati Generali, edizione 2019**
- 60** *Mindmap "Il lavoro si fa strada"*
- 61** *Materiale Lectio Magistralis - Federico Butera*
- 102** *Materiale Lectio Magistralis - Fabrizio Barca*
- 109** *Materiale utilizzato nei lavori di gruppo - Stati Generali 2019*

Nota introduttiva

Elaborazione dei contributi ai lavori degli Stati generali per la continuità del progetto

Nei testi che seguono è proposto un lavoro di elaborazione, analisi, proposta e progettualità raccolto nel corso degli Stati generali. Dopo la relazione introduttiva e le lectio magistralis seguono i documenti di lavoro, finalizzati a dare continuità alla riflessione strategica e a facilitare la definizione dei progetti da implementare a breve termine sugli assi della strategia CGIL: **contrattazione inclusiva, re-insediamento e accoglienza-presenza in carico.**

In tale prospettiva questo report è uno strumento che servirà a continuare la discussione e potrà condurci ad implementare e arricchire la riflessione che facciamo sull'azione sindacale della CGIL.

Infatti, la lettura a posteriori della quantità di contributi raccolti nelle schede individuali durante quattro sessioni di lavoro, che hanno coinvolto una cinquantina di persone in ognuno dei sei gruppi, è un esercizio non semplice per la grande quantità di idee emerse. La sintesi, certamente parziale, è una rielaborazione che ha lo scopo di fornire agli organismi competenti spunti per proseguire la discussione collettiva sulle decisioni in merito alle scelte da intraprendere sui temi discussi.

In questa stessa prospettiva la sintesi diviene una operazione che rende lecite e auspicabili successive implementazioni volte ad arricchire, dettagliare e definire, anche attraverso sperimentazioni nei diversi punti dell'organizzazione, l'orientamento di un processo progettuale partecipativo.

Una sintesi dunque, in quanto tale, che non si sostituisce alla ricchezza di proposte generate da un intellettuale collettivo di più di trecento attivisti all'opera per due interi giorni nella produzione di idee e progetti, ma che certamente arricchisce la cassetta degli attrezzi disponibile individualmente e collettivamente all'organizzazione.

Infatti, la resa efficace è una impresa ardua ma di certo è necessaria per svariati motivi:

- Elaborare una sintesi di restituzione significa fomentare la prosecuzione del processo partecipativo innescatosi con gli Stati generali.
- I contributi ricevuti e la conseguente rielaborazione rappresentano il sentimento e la riflessione di un pezzo importante del gruppo dirigente lombardo e quindi una base interessante su cui iniziare un processo che porti alla definizione di una proposta politica progettuale.
- I contenuti delle schede raccolte offrono la possibilità di riportare in quella proposta politica quanto è stato rielaborato.
- La mentalità partecipativa che ha sospinto l'organizzazione di questi Stati generali puntava a **“predisporsi a dare spazio”** per permettere di far emergere molte idee e molta partecipazione coinvolgente, allo scopo di dare valore al pensiero collettivo, oltre che a fornire materiale per la costruzione di una idea progettuale.
- Infine, tentare di darsi un metodo di analisi collegato ai testi raccolti serve per tenersi ancorati ad essi, procedendo ad una rielaborazione che sarà naturalmente, necessariamente, ma anche legittimamente, soggettiva.

La proposta politica definita verrà portata negli organismi direttivi per essere assunta e verificata nel tempo.

I contenuti trascritti sono stati “trattati” attraverso l’uso di alcune categorie, usate per raggruppare temi omogenei e renderli fruibili. Le schede individuali invitavano a selezionare azioni, risorse e obiettivi utili ai fini dello sviluppo di pratiche e modelli di accoglienza e presa in carico, di azioni e progetti per rafforzare il re-insediamento e l’inclusività nella contrattazione collettiva. Il modo più diretto e immediato per identificare i filoni emersi è stato quello di attribuire dei tag, parole-chiave per esprimere i concetti che aggregano idee e proposte. Questa analisi permette una lettura aggregata di grappoli di idee. I tag sono i medesimi per ciascuna area ma possono essere attribuiti in maniera non uniforme scheda per scheda. Così, ad esempio, nella medesima scheda il contenuto delle “azioni” può essere stato ascritto al tag “progettazione”, quello delle “risorse” al tag “formazione” e quello della “verifica” al tag “strategia”, come nell’esempio che segue:

TAG	Tu, che tipo di azione metterai in campo?	tag	Quali risorse utilizzerai e di quali altre avrai bisogno?	Quali obiettivi ti proponi e come verificherai il raggiungimento dei risultati?	Gruppo
	1 Diffusione delle competenze, decentramento operativo e riequilibrio risorse centro territorio, standardizzazione competenze e procedure (formazione utilizzo applicativi esistenti e/o in produzione).	Incentivi	-risorse esistenti con cui condividere la valutazione strategica - incentivi all’operatività diffusa - semplificazione deleghe	monito - migliorare la qualità diffusa - incidere sulla rappresentanza - raggio monitoraggio costante	4
Competenze	2 Formazione: chi siamo + cosa offriamo + perché aderire - Rispondere al bisogno della persona x fidelizzarla. Analisi luoghi di lavoro/territorio x individuazione target. Continuità iscrizione nelle fasi di non lavoro	formazione tesseratori	formazione mirata delegati “tesseratori” - Soldi per progetti finalizzati a risultato	obiettivi di aumento iscritti + collegamento nuovi luoghi - misurazione risultati conseguiti in un anno	4
Formazione					

Questo è un processo che andrà avanti: gli Stati generali del 2019, come del resto altri in passato, sono stati una proposta di lavoro basata su un confronto aperto e democratico, a partire dalle esperienze/buone prassi/innovazioni adottate nelle diverse strutture.

La vasta partecipazione diretta al dibattito è stata la novità di questa edizione: proprio su questa modalità di lavoro si è deciso di consolidare l’acquisizione di competenze, attraverso un percorso formativo rivolto a tutti e tutte coloro interessati a questo processo che operano nelle diverse strutture, utile a incrementare, implementare e sperimentare nuove forme di democrazia partecipata nella discussione e nelle decisioni da assumere.

La partecipazione progettuale

Lectio Magistralis

Federico Butera

*Professore Emerito, Università di
Milano Bicocca e Sapienza Roma*

Presidente Fondazione Irso

Vi ringrazio dell'invito.

Le cose che mi sono preparato a dire riguardano la vostra responsabilità e la vostra azione e quindi sono un po' imbarazzato perché non vorrei che le cose che dirò possano sembrare lezioni di un professore a chi è nella battaglia quotidiana, nella responsabilità e nella complessità quotidiana. Il quadro che io presenterò è un quadro tra i più complessi che ci sia mai stato di fronte a noi: un cambiamento radicale di sistema produttivo. Su questi argomenti su cui sto studiando e lavorando credo che il sindacato abbia un ruolo importante. Quindi chiedo perdono in anticipo nel presentare come fattibili delle cose che invece avranno dei percorsi complicati.

Le cose di cui io voglio parlare sono grosso modo queste. La prima è quella della **partecipazione progettuale**, ossia l'idea di un sindacato che non si limita a contrattare ex post quello che sta avvenendo, ma prende partito e ha un ruolo prima che avvengano queste trasformazioni.

Vi parlerò poi del **futuro del lavoro**. Noi leggiamo informazioni e dati che mettono paura. L'immagine che appare è che il lavoro sarà sempre più eroso dalle nuove tecnologie. Quello che io cercherò di dire è che questa è una delle possibilità: ma non è quello che avverrà se noi vogliamo che avvenga qualche cosa di diverso. Quindi non ci saranno effetti sociali delle tecnologie, ma ci sarà l'effetto della progettazione, cioè dell'atto umano di soggetti sociali che decidono che queste tecnologie devono andare in una direzione o in un'altra. In

cui il lavoro diventa una componente essenziale.

Quali azioni possibili? Le prime ovviamente sono azioni **politiche** e le altre sono **azioni di progettazione** sui vari livelli: i territori, le reti di organizzazioni, le piattaforme, le imprese, le pubbliche amministrazioni. L'idea di fondo è che il lavoro può essere riprogettato; cioè il lavoro che ci è stato tramandato da una tradizione forte del taylor-fordismo e della burocrazia razionale viene da una parte incrinato e dall'altra parte sostituito, qualche volta con lavori migliori, qualche volta che qualcosa di tragico e di mefitico come lavori precari e gig jobs che sono peggiori addirittura di quelli della tradizione tayloristica.

L'utopia che io vi presento è che sia possibile professionalizzare non solo quelli che hanno fatto il politecnico e le scuole tecniche, ma che sia possibile **professionalizzare tutti**: e cercherò di dirvi quali sono alcuni percorsi possibili. Andiamo al dunque: gli ambiti di progettazione in cui il sindacato si trova prima o dopo coinvolto sono diversi e a vari livelli.

Una, la più complicata, probabilmente difficile da identificare, è lo sviluppo di **nuove scoperte scientifiche e di nuove tecnologie**. Qualcuno dice: ma che c'entra il sindacato? Questa è materia di studiosi, di ricercatori. In realtà la definizione di che cosa dobbiamo studiare, di cosa investiamo sulle aree delle tecnologie diventa un elemento fondamentale. Discutevamo, con Fabrizio Barca, mentre venivamo qui, del progetto della costruzione di un centro di big data a Bologna che nasce come un centro che deve occuparsi di meteorologia, ma che in realtà è una infrastruttura per lo sviluppo delle industrie, della ricerca, del lavoro, in tutta la regione e in tutta l'Italia. La scelta di costruire questo polo è una cosa in cui il sindacato ha avuto un peso. Perché la scelta di portare a Bologna un centro di questo genere è importante per tutti.

La seconda partita importante è lo **sviluppo del territorio**. Il sindaco di

Cologno ci ha detto una cosa molto importante non solo sull'attenzione al tema delle differenze di genere ma sullo sviluppo di un territorio. Che ruolo può avere il sindacato e la progettazione del lavoro su questo? Per esempio lo sviluppo di un progetto come a Milano è in corso che tende a riportare all'interno della città attività produttive che ne erano state espulse (non la Falck che torna in città, ma la valorizzazione in città del lavoro degli artigiani) è un tema di rivitalizzazione del territorio. Il Patto per il lavoro dell'Emilia Romagna è un patto che ha visto 50 soggetti tra cui in prima il sindacato, che hanno concordato insieme di fare azioni orientate a vari obiettivi di sviluppo, ma concentrate su un punto chiave: come portare la disoccupazione dal 12% al 5%. Ci sono riusciti, sono arrivati al 5%.

Un altro livello di progettazione è quello **dell'azienda, della fabbrica** in cui si fanno delle cose, ossia il livello di produzione. Naturalmente i risultati dipendono da tantissimi fattori ma fare progetti in cui si discute di fare delle cose orientate verso un risultato concordato è importante. Ecco, su questo, il sindacato fa partecipazione progettuale. Il recente accordo del 23 ottobre tra CGIL, CISL, UIL Metropolitane e Assolombarda è un esempio di frontiera che tende a favorire processi di partecipazione progettuale da parte del sindacato e soluzioni innovative di tecnologia, organizzazione, lavoro nel contesto di singole imprese.

La progettazione di **reti organizzative** è un'altra area di progettazione: le aziende sono sempre meno entità isolate e sono sempre più filiere, luoghi di connessione. Allora, come si fa a costruire queste filiere in modo tale non solo di renderle efficaci ed efficienti, non solo di valorizzare le imprese minori, e orientarle a sviluppare non solo produttività e successo economico, ma anche di assicurare sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e, soprattutto, valorizzare il lavoro?

Che tema su cui sta lavorando il sindacato è quello degli **algoritmi**: sempre di più nelle aziende, nelle organizzazioni, nei

consumi, la decisione di cosa si fa è data da un meccanismo apparentemente impenetrabile che è un algoritmo definito da qualcuno che non risponde a nessuno. Google sa che io sono qui anche se non gliel'ho detto. Mi sta bene? Non mi sta bene? Glielo voglio far sapere? Questo non mi dà un grande problema, però quando l'algoritmo definisce i miei turni di lavoro o i contenuti del lavoro, questo diventa pesante. Il sindacato su questo c'è ed è presente.

Il tema della **partecipazione strategica**: cosa dobbiamo sviluppare? Nelle Marche c'è stata una grande crisi dell'industria delle calzature. Il tema Whirlpool ci dice che tutto il settore degli elettrodomestici sta andando in crisi in tutta Italia. Dobbiamo continuare a produrre le stesse cose? Produciamo le stesse cose in altro modo? Questa è un'area su cui il sindacato, da tempo, è presente rivendicando una presenza sugli orientamenti strategici.

Un altro tema che io credo molto importante è il tema della **progettazione della organizzazione delle grandi aziende**. Ecco, sempre di più noi ci troviamo di fronte, da una parte, ad imprese gigantesche, impenetrabili. Google, Apple non hanno mai chiesto un contributo dei sindacati, però il modello di organizzazione che sviluppa Google è un modello importante, imponente, inquietante. C'è un libro di Eggers che suggerisco a tutti di leggere, intitolato "Il cerchio", apparentemente un romanzo ma che in realtà descrive l'organizzazione del lavoro di Google: è un libro che mette i brividi perché con l'apparenza della libertà, della comunicazione, dello scambio delle informazioni, nulla è al di fuori del controllo di questa grande azienda. Dall'altra parte come si fa a pensare che le grandi aziende come le Ferrovie, piuttosto che Pirelli, possono essere organizzate diversamente. Ma poi soprattutto il sistema delle PMI italiane, che sono il 96% del sistema produttivo italiano, possano essere ripensate? La vera domanda è: lasciamo fare ai venditori di tecnologie, che nel vendere le tecnologie stabiliscono come

verranno organizzate le aziende del futuro, o ci si mette mano? Questo è un problema per gli imprenditori, per i dirigenti, è un problema per le scuole, è un problema per i tecnici ed è anche un problema per il sindacato.

Penultimo punto: sono in corso, da tutte le parti, percorsi di **miglioramento continuo** della produzione. Il fenomeno più noto a tutti è la Toyota. Ha 350 mila dipendenti e ogni anno tira fuori 700mila proposte di miglioramento approvate proposte dai dipendenti (non suggerimenti tipo cassetta delle idee). Alcune sono piccole cose, alcune sono grandi cose. Un modello di miglioramento continuo adottato da molte imprese italiane. Su questo c'è un dibattito: è una cosa buona o cattiva la partecipazione dei lavoratori? Questo migliora la qualità della vita dei lavoratori o è una forma ulteriore di sfruttamento gratuito dei lavoratori? Questo è un grande tema aperto.

Ultimo è il tema della **micro-organizzazione**: se abbiamo un gruppo di lavoro che si allontana dai vecchi sistemi produttivi tradizionali delle catene di montaggio, un gruppo fatto di collaborazione e di intesa fra i lavoratori allora il capo del team è un leader non più un "cane da guardia". Questo nuovo tipo di capo che rapporto ha con la rappresentanza dei lavoratori sul posto di lavoro?

Allora, se questa è l'agenda aperta che forme di azione possono essere svolte da un sindacato moderno? Questo è il tema della vostra discussione, non ci voglio entrare, ma ovviamente l'elenco è lunghissimo: accordi cornice come quello citato di Milano, tavoli negoziali per le politiche, strutture condivise per la progettazione, contrattazione degli algoritmi e aree contrattuali tradizionali su salario, orario, diritti, welfare e molto altro.

Queste sfide richiedono nuove forme organizzative nel sindacato e nuove modalità di rapporti con la controparte, ma anche con gli enti pubblici, con la scuola, con la Regione. È una cosa che mette un po' paura, ma è anche

credo entusiasmante, nel senso che si apre la possibilità di fare le cose in una maniera diversa. Quindi partecipazione progettuale è un modo per cui si possa intervenire prima che avvengano le cose e per farlo non basta dirlo, bisogna organizzarsi per poterlo fare.

lo ho vissuto la stagione degli anni 70, anni in cui molti di voi non erano ancora nati: negli anni 70 è successa una cosa di magnitudo simile a quella che abbiamo davanti: un cambio di sistema produttivo, la crisi del taylor-fordismo. Le catene di montaggio che sembrava non potessero essere diversamente organizzate ad un certo punto vengono sostituite da un'altra cosa, le isole di produzione. Ecco, questo aprì una vivacissima discussione in Italia su una questione: si possono organizzare le fabbriche e gli uffici, in una maniera diversa, soprattutto nella parte manifatturiera? L'Olivetti inventa le isole di produzione, nella siderurgia la Dalmine organizza la produzione in un altro modo, così anche l'Italsider. Su questa cosa si apre una battaglia di grande portata in cui una parte del sindacato è favorevole ad entrare nel merito, una parte teme invece di essere intrappolata in processi di coinvolgimento. Sul fronte del mondo padronale le partecipazioni statali sono dell'avviso di avviare dei progetti di questa natura, la Confindustria è ostile in maniera totale, anche la Fiat lo è. Ci si mettono ad un certo punto anche le Brigate Rosse che sparano a Carlo Castellano che era in quel momento un po' la persona di riferimento, un dirigente che faceva anche lezioni all'università. Nel frattempo in Germania si sviluppava la *Mitbestimmung*, in Scandinavia si sviluppava la *Industrial Democracy*. Si trattava di un sistema diverso di relazioni intorno ad un fatto epocale: come facciamo a smontare quel modello produttivo che è stato importante, rilevante, significativo e ne inventiamo un altro? Poi la storia è andata come sapete. È andata che se ne sono occupate le aziende, un po' bene, un po' male. È cambiato tantissimo, ma questo tema, in qualche misura, è scappato dall'attenzione del sindacato, tranne il periodo in cui è stato fatto l'accordo IRI.

Ora qui siamo di fronte ad una cosa più complicata di allora. Io ho l'impressione che non si può non tornare, oltre alle singole cose che bisogna fare, a pensare ad un modello diverso di partecipazione. Io uso questo termine, **“progettare insieme”**: vuol dire progettare **insieme tecnologia, organizzazione lavoro** e dall'altra parte farlo **insieme fra diversi soggetti sociali**. Nessuno, neanche Google, Apple, FCA da sole sono in grado di affrontare da solo la rivoluzione industriale che è già cominciata. Questa è una minaccia per il sindacato, ma anche un'opportunità importante.

Andiamo allora al **futuro del lavoro**: qualcuno dice che non ci sarà più lavoro, qualcuno dice che nel 2040-2050 il lavoro non ci sarà più perché lo faranno le macchine. Un'importante organizzazione americana che si chiama *Singularity University*, diretta da quello che era stato il capo Technology della Google, pronostica che nel 2050 l'intelligenza dei calcolatori sarà superiore all'intelligenza di tutti gli uomini e tutte le donne messe assieme. Noi non crediamo che questo sia vero, che sia possibile. La tesi che io presento è invece quella che le nuove tecnologie sconvolgono l'esistente, ma il lavoro, le imprese, l'organizzazione, la pubblica amministrazione che avremo saranno il risultato di una progettazione, non il risultato automatico delle tecnologie. Quindi il futuro dipende in grande misura da una nuova capacità progettuale dei soggetti sociali che dovranno comportarsi in una maniera diversa dal passato.

Alcuni autori americani del MIT hanno varato l'espressione: “c'è una gara del lavoro contro le macchine e le macchine vinceranno”. Le previsioni, che sono apparentemente plausibili, dicono che il 50% dei lavori che avremo nel 2030 oggi non esistono. Per questi ricercatori americani il 49% delle ore lavorate negli Stati Uniti, possono teoricamente essere sostituite dalle macchine. Questo corrisponde a 11.900 miliardi di dollari di salari in meno. Siccome siamo ancora in un regime capitalistico questo alle aziende potrebbe apparire attrattivo. In Europa il saldo tra i lavori che saranno eliminati

e quelli nuovi, secondo alcuni ricercatori seri, è stimato meno 30%. E' in corso un vero panico che qualcuno chiama un *roboapocalypse now*. Le profezie di una *jobless society*, una società senza lavoro si diffonde. Questa paura porta alla tecnofobia, quindi le tendenze ad un nuovo luddismo. Non deve andare così e non andrà così. Dobbiamo distinguere le tendenze plausibili, se non facciamo niente, da quello che avverrà, se facciamo realmente qualcosa.

E' vero che i computer, le tecnologie possono sostituire moltissimi compiti di lavoro che oggi fanno gli uomini: però il risultato finale sarà quello che noi vogliamo. In una visione che identifica il lavoro con i compiti operativi (i tasks) come operazioni materiali, operazioni di imputazione dei dati, analisi della radiografia, è plausibile concludere che i computer possono assorbire quei compiti. Questo grafico che qui vi presento dice però che, da una parte, i lavori più complessi, più creativi non verranno probabilmente toccati e influenzati: che i lavori più bassi tipo l'operatore ecologico, la badante, non verranno toccati. Quelli minacciati saranno quelli medi, quindi quelli che in grande misura fa la classe media di tutto il mondo, operai e impiegati.

Una seconda analisi dice che i ruoli che richiedono intelligenza sociale, creatività, percezione, manipolazione, hanno una bassissima possibilità di essere sostituiti da qualunque macchina. Un altro gruppo di ricerche dice che se il valore per il cliente del lavoro è elevato si continuerà ad usare il lavoro umano e non il lavoro delle macchine. Voi sapete che c'è questo grande calcolatore della IBM, Watson, che fa delle diagnosi ad una velocità sterminata e qualcuno dice che non serviranno più i medici, ma ci sarà Watson. Questa profezia è una stupidaggine colossale, nel senso che da una parte è vero che il processo di elaborazione dei dati diagnostici sarà probabilmente, in parte, sostituito, ma il vero problema è che dopo la diagnosi non c'è nessun computer che sia in grado di prendere decisioni sulla terapia sostenibile per te, di assisterti, per

accompagnarti. Inoltre noi in occidente, in particolare in Italia, godiamo di un sistema sanitario buono, molto qualificato. La stragrande maggioranza degli esseri umani sul pianeta non gode di assistenza sanitaria. Allora perché non pensiamo di riorganizzare i Watson del caso con dei medici in grado, in loco e telematicamente, di assicurare cure di qualità in Africa, Asia, America Latina? Se facessimo questo il valore e l'estensione di servizi sanitari crescerebbe enormemente e con questo l'occupazione complessiva.

Altri calcoli sono più ottimistici: il World Economic Forum ha intervistato i capi di aziende americane con 15 milioni di dipendenti e gli ha chiesto "quali lavori scompariranno e quali saranno i nuovi lavori?" Hanno risposto dicendo che nelle loro aziende 0.98 milioni di posti di lavoro saranno perduti e 1.74 milioni saranno acquisiti. Estrapolando questi numeri sul totale del mercato del lavoro americano risulterebbero 75 milioni di lavori perduti e 133 milioni di lavori nuovi. Sono dati opinabili, ma la vera domanda è: che tipo di fabbriche, di pubbliche amministrazioni, di sindacato, di università verranno costruite? Allora lasciamo stare le tendenze e andiamo a vedere gli sviluppi che vogliamo e possiamo generare.

Questa rivoluzione industriale che è in corso, come qualcuno la definisce, si affronta con **4 leve fondamentali**.

Una è costituita dalle **politiche industriali**: che cosa produco, dove lo produco, etc.. Un esempio per tutti è il programma industria 4.0 che ha finanziato le nuove tecnologie ed è un esempio di politica industriale, imperfetta, incompleta ma molto meglio che ci sia che non ci sia. Sulle politiche industriali è chiaro che molte delle cose che stiamo dicendo riguardano gli orientamenti di carattere generale. Queste tecnologie oltre a minacciare il lavoro fanno tante cose importanti che noi non avevamo pensato: per esempio i servizi sanitari, scolastici possono essere migliori e più economici; la protezione dell'ambiente può essere un asse portante; lo sviluppo dei big data può essere utile per tutte le

attività industriali e di servizio; etc. Per fare questa cosa la domanda è: dove si pigliano i soldi, a chi si danno e come si danno. Quindi questa è una grande partita.

La seconda sono le **politiche sociali**: tutto quello che stiamo dicendo implicherà che tante persone perderanno i lavori che stanno facendo e non possono fare i lavori nuovi per mancanza di competenze. Quindi bisogna capire che azioni bisogna fare in termini di ricollocazione, sostegno al reddito, formazione, sostegno alla famiglia e via di seguito. Noi avremo una modifica profonda della qualificazione delle persone. Quindi cosa facciamo per riqualificare le persone che ci sono, per vedere che tipo di attività formativa si può fare e, per quelli che probabilmente in questo percorso una riqualificazione non potranno averla, come assicuriamo delle condizioni di vita e di lavoro a loro e alle loro famiglie. Questa è una seconda grande partita.

La terza leva è un **modo nuovo di progettare** le città, le imprese, le pubbliche amministrazioni, etc... Su questo il punto fondamentale è quale tipo di partecipazione sarà necessaria. La citazione antidiluviana degli anni 70 che vi ho fatto dice che allora il sindacato ha perso un treno, ma questo treno della quarta rivoluzione industriale sarebbe meglio che non venisse perso.

Progettazione, cosa vuol dire? Bisogna progettare i lavori e l'organizzazione del lavoro: come sono progettati ruoli e professioni, com'è organizzato un reparto, com'è organizzato un team, com'è organizzato uno stabilimento, un negozio, un ospedale etc. Come facciamo a riprogettare le imprese, le reti di imprese, i territori, le piattaforme e gli ecosistemi? E poi come facciamo a ripensare la filiera dell'alimentare, della logistica in una situazione di competizione internazionale in cui non altri sono presenti e competitivi?

Progettazione vuol dire andare nella direzione di sviluppare una cosa nuova, o delle cose nuove, avendo degli obiettivi. Se devo progettare un bicchiere, prima di rompermi la testa a capire come tratto la tecnologia del

vetro, devo chiedermi a che serve questo bicchiere, quanto costa, a chi lo devo vendere. L'elemento più importante di tutto questo ragionamento sono cioè gli obbiettivi della progettazione. Questo disegno voi lo conoscete: è il disegno dei **17 obbiettivi dello sviluppo sostenibile** che non serve soltanto per orientare l'azione dei governi, ma serve per progettare tutte le cose che ho citato un minuto prima: se devo progettare una città o un'impresa mi devo domandare che obbiettivi mi devo dare entro questi 17 dimensioni.



Per quello di cui discutiamo oggi, fra i 17 è molto importante **la qualità della vita di lavoro** dove l'occupazione è la cosa più importante (o il lavoro non ce l'ho), ma sono importanti il salario, le condizioni di rischio fisico, le condizioni di stress, la professionalità, l'equilibrio tra vita di lavoro e vita sociale. Ma soprattutto l'identità e la dignità del lavoratore.



Quindi, quale tipo di **obbiettivi** perseguire nella quarta rivoluzione industriale? Nella catena di montaggio di Henry Ford funzionava così: io ti do 5 dollari all'ora, a tutto il resto ci pensiamo noi. Quel modello ha funzionato. Ora questa cosa qui noi non la vogliamo più, vogliamo che il lavoro (sia del giovane ingegnere, sia del tecnico, sia dell'operaio di produzione, sia del cameriere, sia della badante) sia qualche cosa che protegga la sua vita di lavoro e assicuri identità e dignità.

Ovviamente ci sono aziende aperte, amministrazioni attente che si preoccupano di queste cose, ma ci vuole proprio una controparte. Quindi dal punto di vista della sostenibilità che vi ho fatto vedere prima, sia della qualità di vita di lavoro abbiamo bisogno come non mai di un **agente contrattuale proattivo** che non si limiti a dire "contrattiamo dopo che è stata decisa l'organizzazione del lavoro", ma che invece entri in un processo preventivo, cambiando i modi di progettare e trovando soluzioni che proteggano sostenibilità e qualità della vita di lavoro. È un'utopia? Non lo so, a me pare che però è una cosa che serve. Il contratto fra Assolombarda, CGIL Metropolitana, CISL, UIL è, come già detto, una best practice da imitare e diffondere

In questo percorso che cosa vuol dire **partecipazione**? Vuol dire che dentro questo processo non c'è soltanto l'azienda e il sindacato, ci sono le istituzioni pubbliche (che devono fornire incentivi e regolare diritti), l'università e la scuola (che non possono più limitarsi a dare le lauree o i diplomi, ma devono entrare nel merito della progettazione dei nuovi lavori); i progetti di ITS per esempio in molti casi, sono percorsi in cui si progettano contemporaneamente le competenze delle persone e il lavoro delle persone e questa cosa è fatta attraverso una partecipazione spesso virtuosa tra scuola, impresa e sindacato. I media sono fondamentali perché tutto questo di cui stiamo parlando bisogna che sia raccontato: anche i nostri bambini sanno che cos'è una catena di montaggio perché hanno visto Charlie Chaplin in Tempi moderni; ma il lavoro che sta emergendo (sia quello negativo dei ragazzi fattorini che vanno in bicicletta, sia quello positivo del giovane tecnico che lavora nell'azienda qui vicino e fa la manutenzione predittiva), questa cosa non la spiega nessuno. Soprattutto la progettazione del lavoro deve diventare un tema importante per i lavoratori e per i cittadini. Oggi di che cosa si occupano i nostri giornali, di che cosa si occupano i nostri utenti? Lo dirà meglio di me Fabrizio Barca, queste cose entrano dentro un'area che non è

soltanto un'area di azione, è un'area di movimento, è un'area culturale, un'area politica con la P maiuscola.

Vediamo allora quali sono **le soluzioni**.

La **tecnologie abilitanti** le conoscete: robot, stampanti, IOT, realtà aumentata, simulazioni e, soprattutto, intelligenza artificiale che fa delle cose molto complicate. Non entriamo qui nel merito: sono cose che svolgono funzioni straordinarie. Non bisogna lasciarsi stupire perché queste cose le viviamo anche ciascuno di noi quotidianamente senza andare in fabbrica quando pigliamo il telefonino.

Cosa ci dice tutto questo rispetto al tema del lavoro? Alcune di queste tecnologie sostituiscono operazioni: per telefonare non apro più la rubrica per cercare il numero; per ritirare i soldi non vado più allo sportello ma vado al bancomat e gli esempi possono continuare. Ma nello stesso tempo molte di queste tecnologie sono abilitanti: mi consentono di fare delle cose che io prima non ero in grado di fare. Questo sia a livello personale che a livello del sistema produttivo. Per esempio il 99% delle cose che avvengono nella guida di un aereo di linea o militare le fa il computer: non è però che il pilota non fa niente ma deve sapere bene come funziona il sistema nel caso ci sia un'emergenza. Nella medicina gran parte delle operazioni chirurgiche oggi si fanno attraverso i robot, ma i robot non fanno il lavoro del chirurgo, ma solo un lavoro operativo guidato da un'equipe di chirurghi.

C'è un'azienda emiliana, la Dallara, che vincetuttelegare. Il nuovo Amministratore Delegato è l'ex Amministratore Delegato di IBM, che ha detto: invece di fare la simulazione fisica delle nostre macchine, lo facciamo con i computer. Altri esempi li troviamo nella Protezione Civile dove con tecnologie digitali siamo in grado di conoscere prima il rischio ambientale. La cosa più aggiornata è in fabbrica la manutenzione predittiva. I sistemi di big data, di intelligenza artificiale, consentono di sapere quando si fermerà una macchina: ma agire non è una cosa che fa la macchina ma è il gruppo di lavoro che dice cosa si deve fare. Questa è la

cosiddetta *augmentation strategy*, cioè usare queste tecnologie per aumentare le capacità delle persone. Questa cosa non la troviamo per strada: c'è solo se noi la progettiamo in questo modo.

Andiamo all'impresa e all'organizzazione. Le **imprese**, sempre di più, vivono e si sviluppano non perché fanno produzione di massa, come ai tempi miei. Sempre di più le imprese sono orientate a produrre quasi all'unità (from scale to scope) e la tecnologia aiuta a fare questo. Non si fa la calzatura uguale per tutti ma la si fa su misura. Il servizio viene profilato sul bisogno del cliente. Da questo punto di vista, la strategia dell'azienda che aveva successo perché produceva abbattendo i costi, su cui il sindacato ha negoziato tutta la vita, diventa una strategia per una produzione di qualità centrata sul cliente, ma che possa cambiare il prodotto o i servizi a seconda di quelli che il cliente richiede. Questa cosa non la fa la tecnologia, la fa chi definisce le strategie. Lo può fare l'imprenditore isolato ma per lo più lo fa insieme con vari soggetti, in un sistema.

Le reti organizzative. Quando noi abbiamo cominciato a studiarle sembravano cose da ricerca universitaria. Adesso tutte le aziende sono fatte così. Altavilla, l'ex n.2 di FCA, l'azienda che viene dalla tradizione più tayloristica che ci sia, ha dichiarato: "Per noi l'industria 4.0 è una grande innovazione organizzativa, la configurazione di una rete governata che connette l'azienda, i fornitori, i lavoratori e gli utenti, usando la tecnologia e l'organizzazione". Pensate al cambiamento radicale della testa dei dirigenti, dei capi intermedi, dei sindacalisti che devono gestire questa cosa. La Bonfiglioli è un'azienda emiliana, non grandissima, che ha voluto aiutare i propri fornitori a dotarsi di tecnologie e ad essere autonomi. Per fare questa cosa favorisce l'accesso alla consulenza qualificata ai suoi subfornitori e fa un accordo con una grande banca per agevolare gli investimenti dei fornitori. L'interesse è un interesse industriale, cioè fare in modo tale che tutte le parti delle filiere funzionino bene come l'impresa

centrale, ma per fare questo si deve dare a queste imprese fornitrici delle qualificazioni tecniche, organizzative, professionali straordinarie. Qui vicino abbiamo una storia di questo tipo: quando la Brembo faceva i freni per la Fiat era un suo fornitore: poi ad un certo punto ha deciso di vendere a tutti perché riteneva di produrre i freni meglio di come li voleva la Fiat e diventa così un'azienda grande. Quando la Fiat va in crisi, la Brembo non va in crisi. Le reti organizzative sono oggetto di progettazione. Questo è un tema importante per il sindacato su come intervenire sulle filiere: le filiere sono modi con cui riconfigurare l'insieme delle imprese.

Il funzionamento organizzativo. Ci sono sempre meno reparti o uffici tradizionali dove c'è il capo tradizionale, ma ci sono dei team dotati di una certa autonomia. Questa non è il disordine ma richiede modelli di funzionamento diverso. Una squadra di calcio, o un gruppo jazz, lavora così. Adesso l'industria, i servizi, la distribuzione tendono a lavorare così. E per fare questo l'organizzazione di riferimento non può essere più la formalità dell'organigramma, dei processi, delle mansioni parcellari. Ci vuole un'altra cosa: portare la natura sociale della collaborazione, della cooperazione all'interno dei processi produttivi. Senza questo, le tecnologie di cui disponiamo non funzionano. **La responsabilità sociale dell'impresa.** Le imprese non possono più essere imprese che pensano solo al loro profitto e che rispondono solo ai loro azionisti. Sempre di più queste imprese, per sopravvivere, devono tener conto dell'ambiente, delle persone, del territorio. A me è capitato di lavorare in un'azienda che faceva macchine da scrivere e calcolatori ad Ivrea e l'imprenditore di questa azienda diceva: l'impresa ha un'anima: la Olivetti e Adriano Olivetti. Questa è una fotografia di via Jervis ad Ivrea dove da una parte c'era la fabbrica (massimo livello di razionalità produttiva del tempo) e, dall'altra parte, c'erano i servizi sociali, la scuola, la biblioteca, l'infermeria. Per lavoratori che avessero un lavoro dignitoso e un welfare accettabile. A quale tipo di impresa puntiamo ora? Io la

chiamo **impresa integrale**.

Il lavoro. Nella grande varietà di lavori, i nuovi lavori sono accomunati un modello centrato su 4 cose: la cooperazione autoregolata (una cooperazione che viene largamente affidata alle persone); le conoscenze condivise (le persone devono condividere non solo le conoscenze che stanno nel gruppo, ma anche le conoscenze che stanno nella rete); le comunicazioni estese (questi gruppi di lavoro sono in condizioni di connettersi); le nuove comunità. Un lavoro così non ha nulla a che fare con il lavoro taylor-fordista che noi abbiamo ereditato. Questo lavoro richiede competenze tecniche complesse ma richiede anche competenze sociali raffinate come il saper lavorare insieme, l'aver il senso dell'obiettivo, il risolvere i problemi, etc. Un lavoro che riesca a suscitare passione, un lavoro che crei relazioni positive tra le persone e tra le persone e il sistema produttivo. Questa è associata alla **augmentation strategy**: che la gente non ha voglia di avere rapporto con la tecnologia è una chiacchiera vuota. E soprattutto, e qui veniamo ad un punto molto complicato e delicato per il vostro mestiere di sindacalisti: un lavoro che non sarà più definito dalle mansioni, dai profili, dalle declaratorie, dalle posizioni, dai livelli ma da altri concetti e meccanismi. Mansioni, profili, declaratorie, livelli sono stati uno strumento importante di negoziazione e anche di protezione del lavoro, ma quello a cui noi stiamo assistendo è un lavoro che si definisce in altri modi: i ruoli e i mestieri/professioni.

I **ruoli** sono definiti sono da quattro dimensioni: dagli obiettivi, dal tipo di controllo sui processi lavorativi, dall'ambito di relazioni fra le persone, dalle competenze. Questo ruolo fissato dall'azienda è il "ruolo ascritto", definito non da queste dimensioni, non da compiti, ma poi quello che conta è il "ruolo agito", cioè come il lavoratore lo gestisce. Questa cosa noi la conosciamo bene: se prendiamo l'Amleto di Shakespeare il ruolo di Amleto è scritto sul libro, però se io alla Filodrammatica

a fare Amleto dormite tutti perché non so recitare, se c'è Laurence Olivier ci emozioniamo tutti. Ecco, allora il lavoro del futuro sarà fatto di ruoli definiti in maniera ampia in cui ci sarà lo spazio di interpretazione (performance) del ruolo in base al contesto, alla formazione, alla motivazione delle persone. La formazione è importante, ma è importante se anima i ruoli, non se semplicemente ti insegna l'informatica e poi ti arrangi.

Nella progettazione dei nuovi lavori per la quarta rivoluzione industriale si progettano **ruoli**. Il ragazzo che io ho incontrato alla Bosch, che ho visitato recentemente, un ingegnere del Politecnico, mi ha detto che è laureato in Ingegneria informatica e si occupa di manutenzione predittiva. Gli ho chiesto se fosse contento e mi ha detto di sì. "Al Politecnico mi hanno insegnato gli algoritmi, che servono alla manutenzione predittiva; però io sto imparando qui dentro che una volta che con l'algoritmo capisco che la macchina si sta fermando, devo poi parlare con il gruppo di lavoro che è fatto di operai normali e devo mettermi d'accordo con loro su cosa possiamo fare. Una volta che abbiamo scoperto la soluzione, questo stesso modello di azione di manutenzione predittiva lo dobbiamo portare nel resto degli stabilimento. E siccome noi siamo la Bosch, che è un'azienda internazionale, quando abbiamo scoperto come si fa, dobbiamo farlo diventare uno standard per tutta l'azienda Bosch. Sto imparando una cosa diversa: il mio ruolo non è il tecnico che smanetta con il software, ma è una cosa diversa e lo sto imparando continuamente insieme agli altri".

La domanda è come facciamo a progettare lavori così e a formare le persone? Questo è evidentemente un lavoro qualificato. Ma non è sempre oro quello che luccica: alla Bosch il lavoratore è ben pagato, è protetto dallo stress, può riutilizzare l'esperienza in un altro posto, ha un equilibrio fra vita lavorativa e vita sociale, ha identità sociale? Questa è la qualità della vita di lavoro. Ma nel 97% delle piccole e medie imprese chi protegge e fa evolvere la qualità di vita

del lavoro degli operai e degli ingegneri? Non potete che essere voi del sindacato. Il problema è che ne fate delle mansioni, dei profili, degli inquadramenti?

Tutta questa complessità non basta. C'è dell'altro. L'aggregato di tutti questi ruoli diversissimi che vanno cambiando finiscono con il precipitare dentro **nuovi mestieri, nuove professioni**. Un medico può essere un giovane medico o un guru, può essere un ortopedico o un ginecologo, può essere un impiegato di un ospedale o un libero professionista, ma tutti stanno dentro la professione medica. Anche se essa implica retribuzioni diverse, compensi diversi, dà un'identità comune. Questi data scientist cosa sono? Tecnici del software o sono delle nuove professioni? L'operaio industriale che lavora in queste fabbriche interconnesse, che lavora sui dati, che una volta fa una cosa, una volta ne fa un'altra, come lo chiamiamo? In un paese come il nostro che ha oltre il 12% di PIL del turismo come facciamo a ridisegnare le professioni del turismo? Possiamo dire che il cameriere che lavora all'osteria del cacciatore qui vicino ha la stessa professione del cameriere del ristorante stellato? Io penso che dobbiamo costruire professioni di servizio in cui magari uno comincia da cameriere all'osteria, poi passa al ristorante di qualità, poi finisce col fare il direttore di sala. Questa idea di ricostituire le professioni è aperta, è necessaria per fare piani formativi, per definire linee di carriera.

I tecnici della quarta rivoluzione hanno dei nomi evocativi: progettisti, customizzatori, data scientist, collaborative robot expert, IOT integration manager, tecnici commerciali informatici, etc. Viene il mal di testa.

Questa è una materia per le imprese, è una materia per il sistema educativo, è un tema per gli studiosi che si occupano di questo ed è una materia per il sindacato. Qualcuno dice: i data scientist però non si iscrivono alla CGIL. Allora apriamo il problema, perché non si iscrivono? Se al data scientist dite che gli fate avere un aumento di salario a lui non interessa: glielo darà abbondantemente l'azienda se è bravo e non vuole farlo

andar via. Se parlate di controllo degli orari di lavoro a uno che per finire il suo lavoro tira fino alle 2 del mattino, il sindacato non ha presa. Però se il sindacato proteggesse e promuovesse la sua integrità intellettuale, la sua salute mentale, il suo rapporto con la famiglia, il suo futuro, la sua professionalità, i suoi avanzamenti, la formazione che riceve, allora sì che potrebbe essere ascoltato. Se il lavoratore è l'ingegnere della Bosch che è un'azienda buona, magari tutto ciò glielo garantisce l'azienda, ma il 96% delle aziende italiane non lo garantisce.

A chi se ne occupa lascio una domanda. È una utopia possibile dire che invece di pensare che le tecnologie si mangeranno il lavoro, pensiamo che progettiamo il lavoro insieme (tecnologia, organizzazione, lavoro) facendolo con percorsi negoziali progettuali condivisi tra i vari soggetti e si arrivi ad un'idea: **professionalizziamo tutti**, cioè ridiamo dignità al lavoro, sia a quello qualificato che a quello meno?

Abbiamo fatto una ricerca, qualche anno fa per il Ministero del Lavoro sui lavori di servizio. Dentro questi lavori di servizio, dove ci sono 1 milione 200 mila lavoratori e lavoratrici c'è l'assistente sociale che ha la laurea, l'assistente socio-sanitario che ha il diploma e poi le badanti che sono una parte essenziale del nostro sistema di welfare. Chi si prende cura di questo grande bacino di professioni non ben definite? Pochi e nessuno. Quindi questo è il punto.

Questo disegno dice che l'oggetto di questa progettazione del lavoro dovrebbe toccare questi 3 pilastri: il ruolo, la professione e la persona, cioè quello che la persona si porta dentro di sé. La storia delle persone è una storia importante. La formazione è importante, se è formazione non solo tecnica, ma è formazione di **persone integrali**.



Le **forme di progettazione** sono complicate: se quello che dobbiamo progettare è tecnologia, organizzazione e lavoro ai vari livelli, la progettazione implica un piano (dove voglio andare), uno o più progetti (ridisegno un reparto, un lavoro, un sistema), un percorso di miglioramento continuo. Nei modelli tradizionali sequenziali, prima si facevano i piani, poi i progetti, poi la realizzazione. Questo "modello lineare a cascata è saltato". Queste fasi si succedono in modo ricorsivo. Qualcuno la chiama organizzazione vigile, **learning organization**: si può partire, come ha fatto la Toyota, dal miglioramento continuo, poi si progetta la macchina che pulisce l'aria; si può partire dal caso Olivetti che fa il progetto delle isole e cambia dopo la struttura produttiva dell'azienda; si può partire dall'idea di un cambiamento strategico dell'azienda come quello della Dallara che si trasforma da fabbrica di automobili a laboratorio di simulazione.



Le **proposte** che mi sento di sottoporre alla vostra attenzione sono:

La prima proposta è una lezione che mi ha insegnato Trentin, **intervenire sui contenuti di lavoro, e rendere il lavoro libero**.

La seconda, l'ho già detto, **progettare invece di inseguire gli effetti sociali delle tecnologie**, lavorare su questi 3 pilastri, tecnologia, organizzazione e

lavoro, convertire questa gara del lavoro come una falsa profezia.

La terza, è avviare un **movimento culturale**.

Ci sono casi positivi? Sì. Senza innamorarci di questi casi, però li vogliamo studiare? Vogliamo capire cosa è andato bene? La CGIL ha un bellissimo portale che raccoglie casi ed esperienze. Questa è la strada, raccontare le cose che sono andate bene e imparare, lavorarci. Ai miei studenti dico lasciate stare i manuali, studiate i casi; non potete andare in fabbrica o in giro per il mondo a vedere com'è il lavoro, però almeno leggete le cose che avvengono.

Torno alla cosa che ho detto prima: la partecipazione di solito non piace. Non piace alle imprese, non piace al governo, non piace ai miei colleghi universitari, qualche volta non piace alle persone. Quindi se vogliamo fare in modo che non sia una cosa consolatoria, la partecipazione va organizzata. Per questo ho citato la industrial democracy svedese. Ci hanno messo 10 anni a inventare un modello e il Primo Ministro che aveva lanciato questa cosa, Olaf Palm lo hanno ammazzato. La Mitbestimmung, che non va bene per l'Italia ma va bene per la Germania, è stata voluta da tutti i soggetti. Quindi questa partecipazione va sviluppata. Stiamo studiando l'esperienza del Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna per capire quanto contenga un metodo che vada oltre le specificità emiliano-romagnole e possa essere diffuso. L'accordo di Milano sulla partecipazione siglato da Assolombarda e sindacati metropolitani è un modello da attuare, studiare, diffondere.

La cosa più difficile però non è solo portare il sindacato dentro l'area della partecipazione, ma la cosa più difficile è portarci le persone, la **partecipazione diretta dei lavoratori e dei consumatori**. La partecipazione funziona se porta ad una modifica del modo di lavorare di fruire dei servizi. Per farla occorre un percorso di formazione, di educazione delle persone che non si fa seduti nei banchi di scuola, non si fa dicendo alle persone che si deve partecipare.

Non ho citato l'ultima, è la cosa più importante: in tutto questo cambiamento la **difesa dei diritti** e la difesa della **dimensione distributiva** in una situazione di ineguaglianze crescenti diventa fondamentale. Possiamo affrontare queste tematiche in due modi: o ci occupiamo solo dei diritti e dall'ineguaglianza oppure facciamo in modo tale che si progetti un lavoro più equo e quindi meglio proteggibile e che crei la base per ridurre differenziazione e diseguaglianza.

Le slides che in parte ho proiettate sono a vostra disposizione.

Grazie della vostra attenzione e buon lavoro.

Le disuguaglianze in una prospettiva territoriale

Lectio magistralis

Fabrizio Barca

Fondazione Basso

*Forum diseguaglianze **

Abbiamo sentito dire da Federico Butera che il futuro è ancora nelle nostre mani e che dipenderà dalla capacità progettuale che avremo. È uno scenario non utopico, che richiede un enorme, straordinario impegno per essere raggiunto. Lo condivido completamente.

Rispetto al quadro che ci ha fornito Butera, però, l'impressione è di aver preso la strada sbagliata: al bivio della storia che avevamo di fronte abbiamo sbagliato direzione, convinti di andare in un posto e invece andiamo in un altro.

Il problema è che le numerose esperienze organizzative territoriali di cui ci ha parlato il professore non fanno sistema. Probabilmente dal punto di vista della tenuta economica, politica e sociale del paese sono le ragioni per cui stiamo ancora in piedi, però non fanno sistema, cioè il sistema sembra andare da un'altra parte. Non solo da noi, ma anche in Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti. Sembra essere venuta meno per le grandi masse l'idea che possa essere possibile uno scenario di emancipazione.

I subalterni - usiamo questa vecchia espressione - **si sono convinti (anzi, le classi dirigenti li hanno convinti) che non c'è alternativa, e quindi che non abbia senso impegnarsi.**

Il risultato? Non ti impegni per una progettazione partecipata, non ti impegni in una contrattazione territoriale inclusiva. Il sindacato lo concepisci solo come protettore individuale, necessario, ti ci iscrivi anche, ma ti offre solo una protezione individuale ex post, non una protezione collettiva ex ante, strategica, come quella che ha evocato Butera.

Perché abbiamo preso a quel bivio la direzione sbagliata? Da dove ripartire? Come estrarre dalle esperienze territoriali gli elementi per fare sistema? Proverò a rispondere partendo dalle proposte che abbiamo messo in campo come Forum Diseguaglianze e Diversità.

I fatti li conoscete abbastanza bene, però ricordiamoceli perché servono per vedere bene la strada in cui ci siamo infilati. Quello che vediamo sono **diseguaglianze di reddito** in lieve o in forte aumento, e **diseguaglianze di genere** identiche a quelle che c'erano prima.

In Italia non ci sono grandi **differenze di genere** dal punto di vista del reddito a parità di lavoro, però le donne non arrivano agli stessi lavori a cui arrivano gli uomini. Qualche eccezione la fanno pezzi significativi dell'amministrazione pubblica, ma il sistema non offre alle donne le stesse posizioni degli uomini. Analizzando reddito per posizione le cose non vanno male, ma se si tiene conto di un indice composito di ruoli raggiunti la differenza è straordinaria.

La **povertà** è aumentata. In Italia la diseguaglianza nella ricchezza è grave quanto in altri paesi, è straordinaria, è enorme. Si è raddoppiata la quota di ricchezza detenuta dai 5 mila adulti più ricchi di questo paese, che oggi posseggono ben di più di quanto posseda il 50% della popolazione. Le diseguaglianze tra aree territoriali e tra le regioni, e all'interno delle regioni con le aree rurali e le aree interne, sono enormi. Diseguaglianze non solo economiche ma anche sociali, cioè tutte quelle che riguardano **l'accessibilità ai servizi**. La sanità, per esempio. Non c'è paese occidentale che abbia un divario di accesso alla sanità come il nostro, anche all'interno di una stessa regione.

Provate a farvi ricoverare nell'ospedale di Castrovillari e poi in quello di Rosarno, e se siete incinte provate a farvi fare un'ecografia nella zona di Rosarno. Questi divari sono molto forti anche

all'interno delle città.

In più c'è una disegualianza importante, che serve per capire l'incazzatura delle persone. È una disegualianza che scatta anche se non stai peggio di reddito, se non stai perdendo posizioni nell'accesso alla scuola, se non hai paura che i tuoi figli siano insidiati dai pericolosi figli dei sikh, ma è una **disegualianza di riconoscimento**, la sensazione di essere abbandonati, di non essere filati, che le tue aspirazioni non siano prese in considerazione.

Del resto un bel pezzo della classe operaia, dei dipendenti manuali del settore manifatturiero ed edile, non esiste nel dibattito pubblico. Quella è la disegualianza di riconoscimento, cioè non si parla di te come figura. Sei un agricoltore e il tuo paese ha retto grazie al settore agro-alimentare, ma nessuno racconta di te, a differenza che in passato. Eppure se l'Italia ha retto alla crisi è grazie al settore agro-alimentare, ma nessuno parla di queste persone come figure epiche, significative.

Se mettete insieme queste disegualianze avete un modello teorico già bello preparato: è il modello multidimensionale di Amartya Sen, cioè la multidimensionalità del nostro star male, in tutti gli aspetti della nostra vita, non solo da un punto di vista reddituale. Io posso accettare di guadagnare meno se ho un ruolo, se sono autonomo, se ho soddisfazione.

Ne deriva una **"dinamica autoritaria"**, espressione molto più adatta di "populismo". È una cosa bellissima il populismo, è un particolare modo di far politica che generalmente sfocia in un buon cambiamento democratico. La dinamica autoritaria invece è quella che vediamo adesso. Se io sono convinto che di fronte a queste disegualianze non ci sia un cenno di emancipazione l'unica cosa che mi rimane, se mi hanno convinto che non c'è alternativa, perché lo ha detto la classe dirigente, di destra o di sinistra, allora non ti rimane che

una chance: tirare il tuo scarpone in faccia a qualcuno e subire. Da qui il rifiuto della diversità, l'aspirazione all'omogeneità all'interno di comunità chiuse, l'avversione e il disprezzo per l'élite, le politiche e gli esperti. Il successo elettorale dei partiti anti-establishment lo dimostra. Significativo il caso dei 5Stelle, che non avevano una vocazione così profondamente anti-establishment, perché avevano voglia di governare, di portare nuovi pezzi di classe dirigente, e appena è apparso chiaro che non erano anti-establishment sono stati puniti.

Ci vuole una diagnosi del perché abbiamo preso una strada sbagliata di fronte al fatto che c'era un'alternativa. Abbiamo preso la strada sbagliata per una serie di ragioni che lo studioso Anthony Atkinson ci ha aiutato a mettere insieme: prima di tutto un **cambiamento nel senso comune**. I cambiamenti del senso comune sono importanti perché sono meno facili delle politiche da cambiare, ci metti del tempo.

Vi leggo alcuni enunciati, provate a pensare se trent'anni fa pensavamo lo stesso: "ciò che è pubblico è peggiore di ciò che è privato", "il merito è solo individuale e il patrimonio è il segno del merito", "l'obiettivo dell'impresa è massimizzare il valore corrente degli azionisti", "la povertà è una colpa, le disegualianze sono inevitabili, non c'è alternativa", "il nemico di chi è povero è chi sta peggio di lui".

E poi c'è la società liquida teorizzata da Bauman: se tutti sono convinti che la società sia liquida e non rappresentabile, rinunciano a rappresentarla. La ragione per cui la società è liquida è che chi doveva rappresentarla ha smesso di farlo. I precari vengono considerati "irrepresentabili". Ma il lavoratore della GIG economy non è un subalterno esattamente come prima? Il rapporto tra capitale e lavoro non è mai cambiato dal punto di vista della subalternità del lavoro.

Parliamo di **indebolimento intenzionale**

del potere del lavoro organizzato. Il vostro mestiere di sindacalisti è stato reso molto più difficile. Siete stati sfidati e messi di fronte a un lavoro più complesso. Il punto qual è? Qual è l'elemento che Tony Atkinsons definirebbe intenzionale? È che nel momento in cui il sindacato avrebbe avuto bisogno di essere aiutato ad uscire dal suo atteggiamento conservatore, nel momento in cui il sindacato era sfidato, noi abbiamo deciso che non serviva più, cioè abbiamo sistematicamente deciso che il lavoro si potesse autodifendere.

E poi le **politiche**: abbiamo cambiato radicalmente le politiche. Abbiamo eliminato l'obiettivo della **piena occupazione**. Oggi quasi ci siamo dimenticati che 40 anni fa c'era qualcosa che si chiamava piena occupazione. Abbiamo abolito l'idea che andasse compensato il ciclo economico. Abbiamo ritenuto che andassero completamente liberalizzati i movimenti di capitale: un economista americano, Danny Rodrick, sostiene che la democrazia è incompatibile con i movimenti di capitale completamente liberi. Guarda caso oggi un'azienda può sfidare il lavoro trasferendosi in qualunque momento. Abbiamo indebolito le grandi Autorità di regolamentazione e abbiamo ammazzato la progressività fiscale fino ad abolire le tasse ereditarie. Guardate quanta intenzionalità c'è nell'operazione. Già solo questo ci basterebbe per capire che non stiamo vedendo in modo sistematico la strada, che abbiamo scelto di andare da un'altra parte.

Abbiamo rinunciato al concetto di **programmazione** o, come va di moda dire adesso, a dare missioni strategiche. Privatizzando, abbiamo rinunciato a utilizzare lo strumento delle imprese pubbliche, dove si sperimentavano alcune delle cose che Federico Butera ci ha ricordato. Vuol dire non dare più missioni strategiche, avere sfiducia nello Stato, disinvestire nella Pubblica Amministrazione.

Abbiamo rinunciato completamente al governo del cambiamento tecnologico, in particolare delle piattaforme internet e di internet nel suo complesso.

Rinunciare a missioni strategiche vuol dire rinunciare all'universalità, indipendentemente dai luoghi geografici, delle politiche sociali, del welfare, dell'istruzione, della salute, del lavoro, della regolamentazione. La Banca Mondiale nel 2008 ha scritto un rapporto in cui parla di space blindness, cecità ai luoghi. Perché? Perché le persone votano, in democrazia, e usano i piedi: non gli piace quel servizio? Se ne vanno da quel territorio. Non c'è più la voce, c'è solo l'uscita.

Ci arrabbiamo perché non c'è flessibilità nell'**amministrazione**, ci sono regole tecniche troppo rigide, ma abbiamo contemporaneamente ridotto la discrezionalità degli amministratori pubblici perché, avendo dichiarato che sono tutti corrotti e avendo costruito una modalità per cui l'unica cosa che dobbiamo fare è controllare che siano attinenti alle procedure, abbiamo detto che le regole vanno applicate in modo automatico, non ci deve essere più una missione pubblica degli amministratori. Abbiamo pensato di risolvere il fallimento storico del funzionamento delle amministrazioni ammazzando la discrezionalità e quindi tramutando i militanti dell'amministrazione pubblica, quelli con cui ho avuto la fortuna di intellaiarmi nella mia vita, in militanti coraggiosi che rischiano, rischiano in proprio, perché sanno che prima o poi la Corte dei Conti li massacrerà per non avere obbedito ad una procedura ed aver invece guardato al risultato.

In questo contesto di indebolimento pubblico, l'affidamento alle imprese, alle grandi corporations, quelle che decidono dove si va, è stato totale. Le grandi imprese sono uno straordinario centro di competenze perché hanno interesse ad esserlo in virtù dei due obiettivi per cui esiste un'impresa: fare profitto o aumentare il potere degli imprenditori.

È stato teorizzato che le scelte di localizzazione delle grandi imprese dovessero essere quelle che dettavano in che direzione crescevano le città. Non è un male l'idea che un'impresa proponga di crescere in una direzione. Il tema è

avere un altro soggetto altrettanto forte e robusto che valuti la sua compatibilità con gli interessi generali. Ma noi abbiamo teorizzato che non dovesse più esserci.

Da ultimo, sempre in tema di politiche, la ciliegina, drammatica, sulla torta con cui ho passato un pezzo della mia vita: i sussidi compensativi. Quando ciò di cui sopra provoca arrabbiatura nelle persone, tensione sociale, impoverimento, lavori cattivi, si tende a pensare non agli errori intenzionalmente fatti, ma a come tener buona la gente. E come la tieni buona? Riempiendola di soldi. Tutti i territori abbandonati sono stati riempiti di soldi, le aree interne del paese, le periferie, il sud. E questo lo hanno fatto tutti i paesi del mondo. Solo che quei soldi non avevano dietro una strategia, non avevano un processo di partecipazione strategica, non avevano degli obiettivi, servivano a tappare le falle. Sono state tenute in vita, con le sovvenzioni imprese decotte. Non ha senso, così come non ha senso fare corsi di formazione che non servono a niente, se non a dare salario ai formatori. Così come non ha senso costruire infrastrutture che servono solo ad aprire cantieri di cui è pieno il paese. C'è un gruppo straordinario di ragazzi che ha pubblicato "Le incompiute", addirittura sostenendo che sono l'estetica del paese. Vi assicuro che ce ne sono qua in Lombardia una quantità non raccontabile, quindi non è un fatto solo della Sicilia. Una montagna di incompiute, spesso costruite con il consenso di tutti noi, perché intanto davano lavoro.

La fortuna è che abbiamo capito come decostruire. Non è facile, però abbiamo capito la parte che mi è più consona, cioè di quali politiche chiedere il cambiamento, su cosa fare le battaglie, a livello comunale, a livello regionale, a livello territoriale e non avendo sempre e soltanto i governi come interlocutori. Alle volte le cose si possono fare anche da soli.

Una linea di intervento nasce da una diagnosi, ne aggiungo un ultimo pezzo che riguarda la **tecnologia**. Le cose che ho detto che tipo di danni hanno

provocato sul piano del cambiamento tecnologico? Noi ne abbiamo individuati tre. Primo, il paradosso per cui le infrastrutture di ricerca pubblica con i nostri soldi producono una ricerca aperta della quale si possono approvvigionare solo pochissime corporations che la privatizzano e ce la rivendono sotto forma di medicinali e terapie che non possono essere sopportabili dal sistema sanitario nazionale, di servizi digitali che in realtà stiamo pagando.

Secondo paradosso, l'accordo Trips del 1994. Il principio del brevetto nella ricerca privata è in contrasto con il principio dell'accesso universale alla conoscenza, quindi bisogna trovare un equilibrio. Noi con l'accordo Trips del 1994 abbiamo squilibrato quell'equilibrio perché abbiamo detto che chi non protegge in modo adeguato l'accesso alla conoscenza privata non partecipa al commercio internazionale. Questo principio è devastante per il sistema delle piccole imprese, perché non offre la chance di diffondere conoscenze, di sperimentare.

Questo è lo scenario. Cambiare rotta vuol dire incidere in questi gangli che ho descritto. Enuncerò alcune proposte che ripropongono un'idea di tutela collettiva, non di tutela individuale. Sono, se volete, le fondamenta di una progettazione partecipata, o di quella contrattazione inclusiva di cui voi parlate.

Primo, **cambiare l'accordo Trips**. Su questo stiamo facendo una battaglia, anche d'intesa con il sindacato confederale.

Secondo, **restituire una missione strategica alle imprese pubbliche**. Sono almeno 15 anni che le grandi imprese pubbliche italiane non ne ricevono una. Se andate nel loro sito web trovate la lista dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, ma se la dicono e se la raccontano, come si dice, perché non rispondono ad un mandato del Parlamento e quindi non sono monitorate e le cose che fanno, magari anche per l'inclusione sociale e l'ambiente, non sono oggetto di pubblico dibattito. Non ha senso rimanere proprietari di imprese

senza dargli una missione strategica. Il Forum Diseguaglianze e Diversità sta intervistando gli amministratori delegati e i presidenti delle principali 13 imprese pubbliche italiane. Gli stiamo sottoponendo la nostra proposta sulle modalità con cui il Parlamento e il Governo potrebbero tornare a dare missioni strategiche, sociali e ambientali. Appena termineremo questa ricognizione, metteremo il materiale a disposizione del dibattito pubblico e lo discuteremo con il sindacato.

Abbiamo poi delle proposte che possono vedere il sindacato impegnato anche al tavolo del **partenariato europeo**. Vogliamo parlare del finanziamento della ricerca privata attraverso Raison e i fondi comunitari, che sono la fonte principale del finanziamento della ricerca privata? Ci sono clausole sociali in quei finanziamenti? No. Questo è un campo di lavoro dei prossimi 5 mesi. Nell'accordo di partenariato che nascerà ci dovrà essere scritto che in quei finanziamenti privati devono esserci delle clausole, dei criteri o delle condizionalità che premiano certi modi di utilizzo della tecnologia e di organizzazione del lavoro. Non vanno fatte "regole procedurali", vanno scritti dei principi, poi sta alla forza del negoziato territoriale tradurli in concreto. Ma se scriviamo bene l'accordo di partenariato per i fondi 2021-2027, vi ritroverete una palla alzata sotto rete di pallavolo da schiacciare in base alla forza che sapremo e saprete avere.

Poi c'è la missione delle **università**. Quando con tutta la nostra équipe siamo andati a vedere come l'Anvur valuta le università, abbiamo scoperto che è considerata meritoria solo una cosa misurabile: quanti brevetti fai, quanto commercializzi la conoscenza. Abbiamo un sistema di ricerca pubblica e non è male che commercializzi brevetti, ma è male che la società nel suo complesso indichi alle università che l'unico metro di misura del loro impatto sociale è la quantità di privatizzazione della conoscenza. Abbiamo chiesto al ministro un cambio di passo. Abbiamo incontrato 23 università e abbiamo chiesto loro di

raccontarci l'impatto sociale che stanno già producendo. Abbiamo registrato 85 azioni di interesse straordinario. Le università lavorano con le piccole imprese, sono attente al trasferimento tecnologico. Ma non fanno sistema.

C'è poi un vecchio modo, antico come il mondo, perché il cambiamento tecnologico aumenti la giustizia sociale: redistribuire i dividendi del progresso tecnico. Come li redistribuisci?

Migliorando i servizi attraverso le imposte. È chiaro che hai un primo problema se le imprese digitali sfuggono alle tassazioni. È un tema importante, noi non lo abbiamo affrontato, speriamo lo faccia adesso l'Europa. Lo sappiamo però che non basta, perché se quei soldi vengono usati per aprire bandi per le periferie o per le aree rurali, in cui viene premiato il progetto migliore, vinceranno sempre i territori che hanno già una capacità strategica. E la somma di 10 progetti privi di un disegno strategico non fa un cambiamento. Un cambiamento avviene domandandosi prima in che direzione un territorio vuole andare, di cosa potrà campare tra 30 anni, quando saranno venuti meno i pensionati. Quali saranno le chances nuove, i settori nuovi, le imprese nuove; e quindi la scuola, la salute, l'organizzazione della mobilità. È una visione. Questa operazione non va fatta solo nelle aree interne e rurali, va fatta anche in quelle che Arturo Lanzani chiama le campagne de-industrializzate e va fatto anche nelle periferie delle città. Il 30 ottobre a Roma proveremo a ragionarci con il ministro Provenzano. Anche in questo caso, se riuscissimo nei prossimi 6 mesi a far scrivere nell'accordo di partenariato che l'intervento del prossimo ciclo di programmazione per le città e le aree del paese avviene attraverso una logica strategica, sarebbe un'alzata di palla al sindacato confederale. Ci sarebbe una piattaforma pubblica riconosciuta nella quale, in modo sistematico, si creano le condizioni per poter fare quello che voi fate: lavorare dentro e lavorare fuori il luogo di lavoro.

Tutto questo richiede un'altra **amministrazione pubblica**, ma di

riforme della PA non ne possiamo più. Anche perché non esiste la pubblica amministrazione, esistono le pubbliche amministrazioni. La nostra proposta dice questo: individuamo una missione strategica, che può essere per esempio a favore delle aree abbandonate, e attorno a quella missione ricostruiamo la filiera amministrativa e la rimotiviamo. Questa proposta non richiede una nuova legge, ma si muove attorno a una missione. Gli amministratori pubblici, come gli operai di una fabbrica o di un terziario avanzato, sono disposti a darsi da fare se hanno la sensazione che ci sia una missione.

Nei prossimi cinque anni usciranno dalla PA tantissimi impiegati, dovranno entrare 500mila persone. Qualche comune, come Bergamo, sta già facendo delle buone assunzioni. Ma questo non sta avvenendo nel 95% del territorio nazionale. Vengono assunte persone semplicemente rimpiazzando chi c'era prima, senza domandarsi a cosa servono. E credetemi, perché ho fatto l'amministratore pubblico: la PA può essere peggio di una fabbrica o di un cantiere abbandonato, un giovane neo assunto è sfinito, oppure esce, dopo due anni.

Ultima cosa che riguarda il sindacato. Lorenzo Sacconi, con una squadra straordinaria, ha proposto la nascita dei consigli del lavoro e della cittadinanza. Cos'è un consiglio del lavoro e della cittadinanza? È un organo statutario aggiuntivo rispetto ai consigli di amministrazione, nel quale avvengono 3 cose importanti. Si ricompono il lavoro, perché in questo consiglio non vengono eletti soltanto lavoratori a tempo indeterminato dell'azienda o del gruppo del distretto per le piccole imprese, ma anche tutti i lavoratori della filiera verticalmente integrata con qualunque tipologia di lavoro. Quindi c'è un obiettivo di ricomposizione del lavoro. Il secondo obiettivo è "Taranto mai più", per usare uno slogan. Se nel 2004-2005 ci fosse stato il consiglio del lavoro e della cittadinanza, avrebbe prodotto delle scelte strategiche diverse invece di lasciare al padrone la possibilità di dividere l'interesse della salute dall'interesse del

lavoro. Terzo obiettivo del consiglio del lavoro e della cittadinanza è diventare un centro di competenza per dialogare con l'imprenditore, perché questo consiglio avrebbe dei poteri di controdeduzione non vincolante o dei poteri di veto su alcune decisioni.

È evidente che è una soluzione che pone dei problemi di rapporto con le RSU, pone al sindacato il dubbio che questo possa indebolire le organizzazioni sindacali. Noi diciamo di no, perché il sindacato è il soggetto fondamentale che propone le candidature, il terreno negoziale è uno, e il terreno dei ruoli di questo consiglio è un altro. È una discussione aperta ma proviamo anche a fare qualche esperimento, perché per imboccare la strada che Federico Butera ci ha descritto, che è una strada ovviamente possibile, non possiamo aspettare che i governi agiscano. Alcune cose dobbiamo prendercele, sperimentarle, realizzarle. Solo così forse convinceremo gli scettici a tornare ad avere fiducia, immaginando il sindacato non solo come un soggetto fondamentale di protezione individuale, ma anche come un soggetto capace di costruire una soluzione collettiva alternativa.

Il sindacato nelle strade di Lombardia

Incontrare, ascoltare, contrattare: trasformare la condizione delle persone

Relazione

Elena Lattuada

Segretario Generale CGIL Lombardia

Credo sia doveroso da parte mia, a nome di tutti e tutte, innanzitutto ringraziare i nostri due relatori per il loro contributo. Ci eravamo posti l'obiettivo, con le due lectio magistralis, di aprire degli orizzonti, senza costruire soluzioni operative, ma fornendo una visione e un pensiero.

Credo di poter ringraziare entrambi non solo per gli stimoli forniti, ma perché hanno aperto un modo di intendere ed osservare la realtà, che se da una parte ha tratti che collimano con la discussione che abbiamo avviato alcuni mesi fa con il nostro documento "Il sindacato si fa strada", dall'altra ci impongono una riflessione su come la nostra pratica e il nostro pensiero sta in relazione con chi produce sapere e pensiero.

Entrambe le relazioni hanno, mi permetto di dirla così, non solo disegnato scenari, ma anche offerto delle possibili opzioni e soluzioni, o comunque delle **piste di lavoro**, a noi certamente utili. Affascina sempre come il pensiero umano e i saperi siano fondamentali nella vita delle persone e nello sviluppo di un'idea di società e di convivenza tra le persone.

E a proposito di fascinazione, l'immagine che Federico Butera ha proiettato, di un **robot che suona un violino**, provoca in me meraviglia ma anche la convinzione che la passione sia prima di tutto una caratteristica umana non replicabile da una macchina, seppur molto sofisticata.

È anche questa **passione umana** che ci deve spingere, in questa sessione degli Stati Generali, non solo ad utilizzare i tanti stimoli che ci sono stati forniti, ma a **costruire un pensiero comune e degli**

obiettivi per il nostro futuro.

Riprendendo un concetto espresso da Fabrizio sul pensiero utopico, credo che noi dobbiamo essere un soggetto che non solo progetta un proprio fare ma che si pone anche dei **principi utopici, ancorati al pensiero e alla pratica dell'oggi**, per trasformare il mondo e per proporre un'idea di paese e di mondo che vogliamo. In questo sta **la grande potenza del pensiero utopico**, oggi un po' perso nel realismo quotidiano. Per noi il pensiero utopico serve anche per evitare di rimanere totalmente schiacciati sulle compatibilità date.

Entrambe le relazioni ci hanno consegnato l'idea che **la realtà, con il pensiero e l'azione umana, possiamo modificarla**. E il nostro **essere soggetto collettivo - merce che potremmo definire oggi assai rara - ci dà maggiori possibilità**, accompagnandolo con un pensiero e progetti di cambiamento della realtà, a partire dall'ascoltare i bisogni di coloro che vogliamo rappresentare. Se utopia e ideologia in questo tempo paiono superati, ferri vecchi del mestiere, credo che noi dobbiamo riproporci l'idea che **il nostro fare deve avere un fine**, che va esplicitato, ma anche perseguito.

In fondo anche il lavoro che insieme ci apprestiamo a fare in questi due giorni, ha lo scopo di **coniugare pensiero ed azione**, di progettare un modo di fare e di essere sindacato, un cambiamento della condizione delle persone, a partire dal lavoro.

Tutti noi in queste settimane abbiamo discusso nelle Assemblee Generali delle Camere del Lavoro il documento proposto da CGIL Nazionale sulla contrattazione inclusiva. Io penso che quel documento ci pone diversi obiettivi, a cui proverò a fornire, anche in questa introduzione, alcune coordinate utili a favorire il lavoro che insieme faremo in questa due giorni.

È stata, la nostra, una discussione larga, come forse non facevamo da tempo, ma che ha soprattutto attivato condivisione, progetti e pensiero collettivo. Ha messo in relazione, in ogni Camera del Lavoro,

quello che si fa, che si sta facendo e quello che si intende fare per migliorare la nostra azione di contrattazione, coinvolgendo l'insieme della struttura. **Spesso le Assemblee Generali hanno visto un significativo lavoro preparatorio, si sono sperimentate forme di discussione partecipata**, si sono coinvolti molti delegati e delegate. Potremmo dire che il documento è stata una utile e proficua occasione per discutere collettivamente di quale CGIL vogliamo essere.

La **progettazione ci ha aperto un po' lo sguardo**, ci ha dato delle **chiavi interpretative**, ci ha permesso di guardare "le strade di Lombardia" (non a caso lo abbiamo usato anche come titolo dei nostri Stati Generali), che sono diverse tra loro ma tutte ricche di possibilità.

La costruzione di **progetti territoriali**, inoltre, ha permesso di guardare certamente di più e più a fondo quello che accade nei luoghi dove sei, **riunificando anche così la rappresentanza generale**. Credo che questo sia un vantaggio che dobbiamo apprezzare e coltivare: l'occasione delle assemblee generali, compresa l'*imposizione* di averle dovute programmare, anche con la presenza della Segreteria Nazionale, ha messo in moto energie, pensiero e proposte condivise.

Certamente ci sono state anche criticità: del resto anche ascoltando i due autorevoli interventi di questa mattina appare chiaro che non tutto è scontato, e che le contraddizioni sono sempre presenti. Contraddizioni emerse anche nella nostra discussione, che dobbiamo però avere il coraggio di affrontare, coscienti che si possono anche fare errori, che le contraddizioni non sono **solo** nostre ma **anche** nostre.

E pensando alle nostre il pensiero corre al nodo delle titolarità, che tanto ha fatto discutere nelle assemblee generali delle Camere del Lavoro. Su questa questione, io penso che **anziché** usare il termine **titolarità** dovremmo provare ad usare quello della responsabilità, non per sviare il tema, ma perché assumersi la **responsabilità di un progetto** in una Camera del Lavoro chiama ognuno di

noi ad agire un pezzo del proprio ruolo insieme ad altri, evita l'alzare il muro di "questo è mio e questo è tuo", mette in relazione e connessione, pone tutti noi come uomini e donne della CGIL.

Responsabilità significa avere **attenzione e cura dei diversi punti di vista** sulla realtà e permettere a questi di **dialogare** e di **trovare una sintesi**. Può apparire un paradosso: in un'organizzazione che si chiama Confederazione Generale del Lavoro e che fa della confederalità - intesa come progetto collettivo di trasformazione - il suo punto strategico, a volte sembra prevalere un punto di vista parziale che guarda solo il "luogo dove ci si trova in quel momento". Dobbiamo provare ad **agire la leva dell'allargare lo sguardo**.

Allargare lo sguardo attraverso la **contrattazione inclusiva** non è lotta di uno contro l'altro, ma come insieme costruiamo un **progetto collettivo** che modifica e **trasforma la condizione di tutti e tutte**. Trasformare la condizione di tutti e tutte significa ascoltare e rappresentare.

Un secondo elemento emerso in molte Assemblee Generali riguarda il tema del **"prendersi carico ed accogliere", in un'azione rivendicativa e di cambiamento**. Insieme in questi anni abbiamo provato a costruire una elaborazione e a darci degli obiettivi: tre sessioni degli Stati Generali e il Congresso sono state occasioni in cui discutere e decidere su questo tema.

Siamo partiti tutti insieme nel **2016** a Cremona, abbiamo messo insieme le **buone prassi** di molte strutture, le abbiamo **socializzate**, introducendo potenzialità ma anche limiti ed errori. È stata una prima occasione, importante, di socializzazione strutturata del lavoro che si stava facendo a livello confederale e di categorie.

Poi abbiamo avuto l'edizione del **2017** che ha ragionato di **tutela individuale e tutela collettiva**. È stata anche l'occasione in cui, forse per la prima volta in questa regione, i compagni e le compagne della tutela individuale hanno provato a raccontare quello che facevano e continuano a fare tutti i giorni.

La sfida che abbiamo messo in quegli Stati Generali, purtroppo non ancora vinta, è stata quella di **trovare un terreno comune di lavoro e di sperimentazione sul trasformare le informazioni che vengono dalla tutela individuale in azione collettiva**, in maniera strutturata e ragionata, non dispersa. È un **patrimonio enorme e fondamentale di informazioni**, che oggi certamente raccogliamo e cataloghiamo, e che sono un grande **patrimonio collettivo della CGIL**. Usare quelle informazioni per migliorare la nostra contrattazione nei luoghi di lavoro e nel territorio.

Usare la quantità di informazioni che derivano dalle molteplici attività di tutela individuale, **riconnette e ricongiunge il sindacato della rappresentanza generale e collettiva** con la risposta che singolarmente diamo ogni qualvolta ci viene chiesto di prenderci carico di un **problema individuale**. Questa non è una riduzione della nostra funzione, non è un depauperamento del nostro ruolo, bensì un'importante **estensione della rappresentanza** nella capacità di **rispondere ai bisogni delle persone**.

La discussione di quegli Stati Generali ha fornito una griglia di proposte assunte, con formale decisione, dal Comitato Direttivo della CGIL Lombardia, che ancora oggi stiamo applicando.

Poi c'è stato il Congresso dove abbiamo sancito, ad ogni livello, che la **contrattazione è la leva**, per noi fondamentale, dell'azione della CGIL, confederale, di categoria, dei servizi; in altri termini la **contrattazione è il nostro modo di stare nel mondo**, di osservare il mondo e di agire il cambiamento. Si potrebbe obiettare che questo è un mestiere antico e forse tradizionale di un sindacato: certamente lo è, ma il tema che si pone oggi è come quel mestiere antico si rinnova di fronte alle contraddizioni dell'oggi, di fronte allo scenario che vede tanti lavori diversi convivere nello stesso luogo, senza avere uguali diritti e condizioni. La riunificazione del mondo del lavoro e i suoi diritti, tanto facile a dirsi, ma molto complicata e piena di contraddizioni nel farsi. Se fosse stato semplice in questi anni forse non avremmo bisogno di

ripensare, alla radice, al nostro ruolo, alla nostra presenza diffusa, alla nostra rappresentanza.

E qui, su questo quesito, entrano in gioco gli **Stati Generali** di quest'anno, quelli che ci apprestiamo a svolgere nei prossimi due giorni, con i loro obiettivi, che provo brevemente ad elencare.

Il primo: **allargare la discussione**. Per la prima volta noi mettiamo insieme l'Assemblea Generale della CGIL Lombardia con tutte le segreterie di Camera del Lavoro e Categorie Regionali, oltre ai responsabili delle tutele individuali territoriali e regionali. Non a caso siamo così in tanti in questa sala, cosa che non era mai accaduta in tutte le edizioni precedenti. Allargare la discussione, **significa anche trovare linguaggi per comunicare**, superando quello che, a volte, possiamo chiamare un dialogo tra sordi.

Secondo: **rafforzare il ruolo di coordinamento**, evitando una discussione frustrante se più importante il ruolo **confederale** o di **categoria**, o peggio ancora, la supremazia della **tutela individuale** o quella **collettiva**. Ci sono esempi importanti in queste settimane che ci dicono che alcune categorie decidono di mettersi insieme e di provare a sperimentare percorsi e progetti sulle filiere, di come cambia e interagisce la condizione dell'uno verso l'altro. Anche questi sono progetti confederali, seppur proposti dalle categorie.

Il messaggio che vorrei che tutti trasmettessimo nei prossimi due giorni è che **non esistono confini alla sperimentazione dei progetti**. Semmai il problema è come **mettiamo in discussione dinamiche consolidate** per definire obiettivi e risultati da raggiungere. Certamente strada non facile, che non ci esime dagli errori - del resto gli stessi accordi che facciamo non sempre hanno il segno positivo -, che deve tener conto anche dei fattori esterni alla nostra volontà - fasi politiche, fasi istituzionali diverse tra loro -, ma non intraprenderla ci fa rimanere nella condizione attuale.

Infine, il **terzo obiettivo** è quello di provare

a **fornire una primissima cassetta degli attrezzi**. Una cassetta da riempire con il lavoro di ognuno di noi, con il lavoro quotidiano, coscienti, come ci hanno anche sottolineato le due relazioni iniziali, che quello che poteva andare bene in un determinato contesto o una condizione storica, non è detto che funzioni ancora. Oppure, l'esperienza fatta anche molti anni fa, può essere utile se ripensata e/o riproposta oggi, così come ci ricordava Federico con riferimento all'esperienza degli anni '70.

Ho voluto riprendere il filo di congiunzione tra le diverse sessioni degli Stati Generali per dimostrare, e spero di esserci riuscita, che **c'è un filo che lega la nostra azione in questi anni**, che il documento che sta alla base della nostra discussione odierna non nasce dal "cilindro" di qualche dirigente, ma prova a connettere quello che si fa, quello che **si dovrebbe fare in un progetto collettivo, condiviso, ragionato e sperimentato**.

Il sottotitolo degli Stati Generali è **"incontrare, ascoltare, contrattare: trasformare la condizione delle persone"**. Le ragioni di questo sottotitolo sono presto dette.

Incontrare: noi le persone le incontriamo in tanti luoghi. Nei luoghi di lavoro, nelle sedi sindacali, nelle iniziative di piazza o in luoghi chiusi che organizziamo, partecipando ad iniziative di altri. In tutte queste occasioni noi incontriamo le persone e la domanda che sorge è: **da questo incontro può nascere un rafforzamento del nostro insediamento e della nostra rappresentanza?** Perché l'insediamento non sono solo le sedi fisiche organizzate - le nostre Camere del Lavoro - ma insediamento è anche **capacità di ascoltare per trasformare, per costruire punti di vista comuni, ed è anche un'operazione sociale e culturale**.

Ascoltare: il tema dell'ascolto è un grande tema e mi permetto di raccontarlo così. Noi in questi anni abbiamo fatto un grande lavoro nell'accogliere le persone nelle nostre sedi. Quello che nel nostro gergo si chiama **"accoglienza", che non è solo un contesto fisico ma anche un grande lavoro di presa in carico che, in un'epoca**

di solitudini, ha generato speranza e attenzione, che ci è riconosciuto. Prendersi cura delle persone non significa essere dei "badanti" (con tutto il rispetto che va portato verso questa figura professionale), ma rispondere ai bisogni qui e ora e contemporaneamente **costruire un progetto di cambiamento**, per uscire da uno stato di bisogno, per affermare diritti di cittadinanza, per tutelare la condizione delle persone, a partire da quelle più deboli e fragili. Questo ascolto ha generato e continua a generare anche una significativa mole di informazioni, che se usata correttamente - come noi intendiamo fare - può anche essere utile per **accorciare la distanza tra noi e chi assistiamo**. Può generare nuovi diritti che rispondono anche a bisogni inespressi, può generare nuovo welfare generale.

E, infine, **contrattare**: è il filo comune di questi anni di lavoro, che ha avuto nel Congresso un suo dispiegamento, ma che rappresenta un lavoro di lunga lena dei prossimi anni. La contrattazione è uno strumento e come tale ha bisogno di **continua strumentazione, elaborazione, sperimentazione, utopia**. **Innovare nella contrattazione serve** ed è utile se vogliamo avvicinare anche coloro che sono più lontani da noi, è il mestiere antico del sindacalista che si rinnova. **Va anche spiegato come strumento a chi non lo conosce**, per chi non lo conosce perché non ne ha avuto alcuna possibilità. **È la mediazione degli interessi**, ma è oggi anche il far valere le ragioni del lavoro.

Avviandomi alla conclusione di questa introduzione ai lavori, e ripartendo dai tre termini usati, provo a fare un **esercizio**, chiedendovi di prenderlo come un esempio che possa guidare anche i lavori dei gruppi di oggi pomeriggio e domani. Ho provato a pensare ad un evento che ci riguarderà nei prossimi mesi e anni: **le Olimpiadi 2026**.

Le Olimpiadi riguardano più territori: l'area metropolitana, un pezzo delle montagne lombarde, le connessioni tra area metropolitana e monti, riguardano anche un'altra regione. Molte strutture territoriali e di categoria saranno

implicate nell'evento, prima e dopo, molti territori subiranno modifiche strutturali funzionali all'evento ma che rimarranno anche dopo il 2026.

In questo evento ci sono anche **tante complessità**: complessità **istituzionali** (più regioni, il governo centrale, il comitato olimpico internazionale, solo per citarne alcune), complessità di **governance** non ancora del tutto chiare (ruoli e funzioni, oltre che controlli), ma anche **complessità per noi**, se e come saremo chiamati a partecipare alle scelte e decisioni. Do per scontato che noi rivendicheremo di essere "della partita", **non solo per la rappresentanza** del lavoro ma anche **come soggetto di governo del territorio** e per le implicazioni che le opere avranno sull'assetto territoriale e infrastrutturale.

Abbiamo certamente un esempio importanterappresentato da EXPO e dalla contrattazione d'anticipo che abbiamo svolto. Mi permetto di sottolineare, al contempo, che la complessità delle Olimpiadi sarà superiore, non solo per la dimensione (expo in fondo era e resta un luogo confinato, seppur importante) ma anche per gli interessi e i soggetti in campo, che renderanno anche per noi più complessa la gestione degli accordi. A questo si aggiunge la difficoltà, ad esempio per quanto riguarda gli appalti, delle modifiche legislative intervenute ma anche per fenomeni in rapido allargamento - penso ad esempio al tema del distacco transnazionale -, alla concorrenza tra grandi e piccole imprese, all'estensione territoriale e alla tipologia di appalto che verrà scelta. Insomma un insieme di fenomeni che certamente sappiamo come "maneggiare" ma che rendono più complesso il quadro della contrattazione d'anticipo e in itinere.

Abbiamo bisogno di definire un quadro di riferimento ed avviare il nostro lavoro da subito, sia nella relazione con le istituzioni (Regione/regioni, enti locali e area metropolitana, ente di gestione) che con il sistema della rappresentanza delle imprese, anche **per reggere nel medio-lungo periodo** in cui le persone lavoreranno nella costruzione dell'evento. E non è solo la costruzione fisica quella cui dobbiamo pensare, ma anche a tutte le implicazioni che si genereranno

nel sistema produttivo e di servizi. Solo a titolo di esempio come cambierà il settore del turismo nei prossimi anni, cosa significherà dal punto di vista delle condizioni del lavoro nel settore, quale stagionalità e quale uso futuro delle strutture sportive, di accoglienza e alberghiere. Tutto ciò avrà implicazione sulla condizione lavorativa delle persone (flessibilità, turni, orari, stagionalità) prima, durante e dopo.

In questo **dovremo non solo misurare la nostra capacità di contrattazione, ma anche la nostra capacità di allargare la nostra rappresentanza, con nuove adesioni e iscrizioni alla CGIL.**

Questo è solo un contorno, un "di cui" di un progetto di contrattazione inclusiva di fronte ad un evento già deciso e che appare lontano nel tempo, su cui provare ad esercitare la nostra capacità.

Vorrei concludere chiedendovi un ulteriore ed ultimo sforzo, con una provocazione: dobbiamo **affinare la nostra vista**, i nostri occhi, intendendo con questi, che dobbiamo provare, proprio usando il principio della responsabilità prima richiamata, a **non guardare solo a quello che ci è noto**. Sforzo di responsabilità che certamente **riguarda i dirigenti** a tempo pieno dell'organizzazione **ma anche le migliaia di delegati e delegate**, che sono la nostra grande forza a cui chiedere - sì, anche a loro - di partecipare a pieno titolo nell'**assumersi questa responsabilità di guardare oltre il conosciuto**.

Di guardare quello che accade nei luoghi di lavoro, senza voltarsi da un'altra parte, per non dover più sentire l'affermazione "questo non mi riguarda, questo non mi compete". **La condizione di ognuno nel lavoro compete e riguarda ognuno di noi, anche se i confini dell'azione sindacale o della RSU formalmente sono più ristretti**. Gli occhi debbono guardare in ogni direzione e l'azione deve ricomprendere tutti e tutte.

Uso gli occhi anche per dire che dobbiamo **perdere anche un po' della ritualità** che a volte ci contraddistingue negativamente. La preparazione di questi Stati Generali è frutto di un percorso

formale e di uno informale, che insieme permettono di provare a sperimentare questa formula nella nostra discussione.

Il **percorso formale** ha riguardato **la formazione a cui molti dirigenti sono stati chiamati in questo ultimo anno**, quello **informale** scaturisce dalla **volontà**, a seguito della formazione, di alcuni e alcune di continuare **ad incontrarsi per discutere come implementare** e sperimentare quanto detto nel corso **della formazione**. Gruppi informali ma non per questo meno produttivi di tante nostre riunioni e incontri. È stato un piccolo esperimento, partito quasi per caso, che oggi ci permette di sperimentare e proporre questa modalità di discussione ed incontro che io chiamo **“cantiere sociale”**. Cantiere come luogo della produzione, in questo caso di idee e progetti; sociale perché riunisce nello stesso gruppo tante individualità diverse, che non si conoscono e che hanno come unico tratto quello di aver deciso di partecipare a questa due giorni.

Chiedo che **ognuno di noi metta al servizio degli altri il proprio pensiero**, la propria esperienza, la propria passione, la propria voglia di partecipare, uscendo dai ruoli predefiniti. Vorremmo degli Stati Generali in cui **ognuno interviene perché ha qualcosa da dire**, perché si mette in gioco, perché evita il rito per cui parlano sempre i soliti. Per questo abbiamo diviso i circa trecento partecipanti in **sei gruppi di lavoro**, per favorire il fatto che ognuno e ognuna abbia lo spazio di intervenire, di pensare, di scrivere, di lasciare traccia. I gruppi lavoreranno **in circolo**, come si fa nella formazione, **mettendoci tutti alla pari**.

Ci aspettiamo che questo luogo diventi **un grande contenitore, magari di tante idee** anche confuse e che **il lavoro successivo** serva a selezionare, scremare, far emergere le tante esperienze e le tante idee nella costruzione di **un progetto collettivo**. Anche per questo la riuscita di questa due giorni e l'esperimento che abbiamo deciso di giocare sta nella responsabilità dei partecipanti, di ogni partecipante.

Tutto questo immaginando che anche così si può costruire la **CGIL del futuro**.

Buon lavoro a tutti e tutte noi e grazie dell'attenzione.

L'accoglienza e la presa in carico

Sintesi delle proposte individuali

Per ordinare gli spunti emersi seguiamo lo schema proposto agli Stati Generali, ovvero interrogare i partecipanti sul tema **Prendere in carico... (Accoglienza)** su tre domande molto precise:

- A. **Che tipo di azioni mettere in campo?**
- B. **Quali risorse utilizzare presenti e future?**
- C. **Quali obiettivi porci e come verificare il raggiungimento degli stessi?**

Possiamo dire con relativa certezza che è emersa dal lavoro dei gruppi una piena condivisione "verbale" del prendersi carico delle persone e dei loro bisogni come tratto distintivo doveroso della nostra organizzazione e del nostro agire quotidiano, e che tutti i soggetti che operano nell'organizzazione devono fare ciò a prescindere dal ruolo e dalle competenze tecniche. Prendere in carico è prima di tutto un **fatto culturale** e gli Stati Generali hanno rappresentato un utile momento di contaminazione collettiva, con grande voglia di scambio di esperienze a prescindere dal ruolo.

- A. Quali **azioni** mettere in campo?

L'azione principale è incrementare la **cultura della presa in carico**, ovvero coinvolgere tutti i soggetti della nostra organizzazione a prescindere dal ruolo, comprese le RSU, i militanti ecc. La cultura di accompagnare tutti coloro che si rivolgono a noi, consapevoli che un conto è la condivisione verbale, altra cosa è dare concretezza al concetto di presa in carico e tradurlo in procedure organizzative.

La **formazione** è uno degli strumenti utili per incrementare

la cultura della presa in carico. Formazione **per tutti** i soggetti in campo, con un'attenzione maggiore rivolta alle **categorie** (attivi e pensionati) e ai **luoghi di lavoro**, alle leghe Spi, ecc. Declinandola anche in relazione al ruolo che ognuno di noi svolge all'interno dell'organizzazione.

Alcune suggestioni emerse: formazione per tutti e **scambio dei ruoli, con particolare attenzione alla capacità di ascolto e relazionale**. Imparare a **raccontarci** e a **raccontare la qualità dei nostri servizi**.

Integrazione di tutti i servizi, integrazione tra confederazione e categorie. La presa in carico deve tradursi in un ruolo attivo nei confronti delle persone che si rivolgono a noi.

Integrazione vuol dire anche fare con i luoghi di lavoro, un vero e proprio **sportello in azienda** ("mi reputo persona vicina ai miei colleghi, con uno sportello dedicato all'ascolto loro potrebbero sentirsi liberi di parlarmi")

Leggere i bisogni. Due gli strumenti: il primo l'ascolto come strumento di raccolta dei bisogni, il secondo l'utilizzo delle piattaforme esistenti, vedi progetto su osservatorio CGIL di **Sintel**.

- B. Quali **risorse** utilizzare (presenti e future) per realizzare la presa in carico?

È ricorrente e forse banale la risposta prevalente, ovvero risorse **umane ed economiche** dedicate alla presa in carico, **rivedendo la canalizzazione** e spostando le risorse laddove si manifesta il bisogno (sindacato raggiungibile).

Non è stato declinato il tema di dove destinare esattamente le risorse a livello territoriale o meglio quale possa o debba

essere il modello organizzativo conseguente.

Pensiamo sia necessaria **un'analisi approfondita delle procedure organizzative** e dei **carichi di lavoro**, con un'attenzione al tema dello **stress** correlato.

È necessario un maggior utilizzo delle **risorse informatiche (SIN CGIL, ecc.) e delle banche dati**. Abbiamo una importante strumentazione informatica che solo una piccola parte dell'organizzazione utilizza, quindi è necessaria una campagna di alfabetizzazione (in parte iniziata su SIN CGIL) con persone dedicate.

Porsi il tema della **valorizzazione delle risorse umane** messe in campo all'accoglienza. In particolare costituire un vero e proprio **Dipartimento accoglienza**. Oggi non esiste un riconoscimento diffuso del ruolo e di coloro che svolgono prevalentemente questa funzione.

critiche utili al miglioramento delle procedure organizzative della presa in carico.

- Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, **misurando i risultati** con un'analisi dei trend.
- Utilizzare un cruscotto che permetta a tutti gli attori in campo di misurare quotidianamente la situazione reale, da ultimo il **tesseramento** come misuratore del grado di fiducia e di fidelizzazione.

Sono emerse proposte sulla modalità di lavoro: agende condivise, possibilità di fissare appuntamenti, vademecum, uniformità di procedure organizzative, sviluppare accoglienza dove non c'è, ed infine il tema delle correlazioni ovvero una funzione attiva e non passiva nei confronti dell'utente (diritti inespressi).

C. Obiettivi e come verificarne il raggiungimento

- **Emergenza diritti inespressi** (maggiori tutele);
- **Tradurre in rappresentanza** il rapporto con le persone che si rivolgono alla nostra organizzazione;
- **Fidelizzazione** dei nostri iscritti, avvicinare e consolidare il rapporto con le persone che si rivolgono alla CGIL;
- Non lasciare **utenti** senza risposte. **Accompagnarli a prescindere dalle competenze tecniche** che ognuno di noi ha, fissare un appuntamento dedicato al tema richiesto.

Come verificare il raggiungimento degli obiettivi?

- In via preliminare è necessario misurare il **grado di soddisfazione degli utenti** e chiedere agli stessi spunti e osservazioni anche

Il re-insediamento

Sintesi delle proposte individuali

Le idee e le proposte di progetto emerse sul re-insediamento sono molte e diverse. Tuttavia colpisce come alcune grandi questioni siano ricorrenti e molto presenti nella riflessione generale

Si tratta di contributi per migliorare le pratiche esistenti, ma anche di idee per metterne in atto nuove.

Molto importante è sottolineare che il dibattito ha affrontato il tema del re-insediamento andando ben oltre la pur cruciale e fondante questione del “fare tessere”. I processi di re-insediamento trattano di **cultura**, di **strategie organizzative**, di **capacità umane, sociali e psicologiche**, di **relazioni tra persone**, di **analisi e raccolta informazioni**, di gestione di **grandi banche dati**, di **visione e ideologia politica**, di **aggregazione e reti**, di **forza e disciplina progettuale** dell'azione sindacale.

Senza dubbio prevale nei contributi individuali un bisogno importante di **lavorare sulle persone**, gli uomini e le donne della CGIL, come sull'organizzazione, ovvero **il modo di organizzare** le attività della CGIL combinando categorie, camere del lavoro e servizi.

Quello delle **“risorse umane”** innanzitutto è un tema che svela tutta la ricchezza di una organizzazione come la CGIL. È interessante sottolineare come resti solido e presente nella riflessione il bisogno di considerare forze attive dell'organizzazione tutti, dai funzionari ai volontari di lega, agli operatori dei servizi e, naturalmente, i delegati, ma anche i semplici attivisti e i singoli iscritti.

Per far funzionare il **collettivo** le proposte raccolte parlano di formazione personale alla **capacità di ascolto** e di **costruire relazioni**, è nettamente più marcato questo aspetto della formazione rispetto alla formazione tecnica. Il richiamo alla **dimensione relazionale**

infatti non emerge solo rispetto alla capacità di rivolgersi all'esterno e di proporsi come interlocutore di lavoratori e cittadini, questo aspetto potrebbe apparire più scontato. Di contro, la questione delle relazioni e della capacità di **cooperare** in sinergie è centrale in quanto **fattore umano necessario** ad attuare un **cambiamento organizzativo** nel funzionamento interno della CGIL.

Sono invocate maggiori **sinergie** tra categorie, **intervento congiunto** nei luoghi di lavoro, un coinvolgimento diretto dei **servizi** nell'azione sindacale **fuori dalle sedi**, sul territorio, ma soprattutto nei posti di lavoro.

Questo porta con sé una visione che propugna una intensa **condivisione delle informazioni**, una collaborazione costante, la caduta netta di steccati separatori tra strutture. È dunque molto sentito il bisogno del **cambiamento dell'assetto organizzativo**, forse perché sotteso a una buona proposta progettuale. Dai contributi raccolti emerge una forte propensione a **pensare progetti**, a considerare l'insediamento come un processo da organizzare e un programma di lavoro dettagliato da **squadre operative** capaci di organizzarsi in **ruoli, compiti, fasi e tempi, obiettivi** e capacità effettiva di **verifica**.

Un accento sta sulla **convenienza** di iscriversi, legata alle **opportunità** offerte, finanche alle **convenzioni** esistenti a **vantaggio economico** degli iscritti. È però forte anche il richiamo alla **socialità** e alla **presenza esterna**, non solo nei luoghi di lavoro, e addirittura al rafforzamento di una **credibilità dell'organizzazione**.

Di nuovo dunque **relazioni sociali**, ma accanto a questo una coscienza del potenziale offerto dalle **tecnologie**, e non più il solito comunicare sui social network. L'utilizzo delle **banche dati digitali** per conoscere le caratteristiche di chi sta intorno a noi e interagisce con la CGIL, gli strumenti tecnologici per interagire con la nostra gente e far loro proposte.

Dal complesso delle idee progettuali infine non è assente la questione del **lavorare sul perché**, ovvero su **perché esiste il sindacato**, quale è il suo ruolo e quali sono **i suoi valori**, ciò è considerato tuttora un fattore determinante per coinvolgere nell'azione sindacale.

Reti sociali vere e non solo digitali, questa è una cifra delle riflessioni emerse. Le proposte parlano di **saper andare oltre noi**, **saper tessere**, riuscire a **coinvolgere** chi non c'entra con noi. Dobbiamo tenere intensa la capacità di **intervento sul territorio**, entrare nelle **scuole**, collaborare con le **università**, promuovere azione comune con **associazioni territoriali**. Di nuovo, curarsi molto dei **legami sociali**, del **rapporto diretto** con le persone. **Parlare anche con gli sconosciuti e imparare come farlo al meglio**.

Così la **prossimità**, il **contatto**, la **vicinanza fisica** della CGIL alle persone risultano di nuovo dei fattori determinanti. **Il sindacato "è" se sta vicino ai lavoratori e ai cittadini**, non è di certo una novità. Questo nella progettualità si esprime con la ricerca di modi più efficienti per andare nei posti di lavoro e nei luoghi in cui stanno i lavoratori e i cittadini. Altrettanto conta **tenere aperte le sedi**, con una **riforma degli orari**, promuovendo le **sedi sul territorio**, aprendo le camere del lavoro ancora di più alla **iniziativa sociale e culturale**, ma anche portare la CGIL alle iniziative sociali **incrociando il volontariato**. Il confronto sullo scopo aggregativo della CGIL viene fatto con le **camere del lavoro di inizio secolo, luoghi di incontro, "stare insieme" e promozione sociale**.

È considerata **prossimità però anche la capacità di raccontarsi all'esterno**, di usare in modo adeguato i **social network**, di **conoscere il territorio** e di **attraversarlo** sia con **iniziativa socio-politica e sindacale**, sia recandosi in luoghi adeguati a **presentarsi a spiegare** cosa siamo e cosa facciamo.

Sapere saper apprendere, la coscienza di dover imparare in continuazione è un punto di forza. Un grosso spazio nella proposta collettiva sul re-insediamento riguarda il sapere. Viene espressa in tanti modi diversi la **necessità di acquisire conoscenze**, di **imparare a fare le cose**, di **gestire e mettere a valore l'utilizzo delle informazioni**. Spesso il riferimento è al **bisogno di formazione**, il sentimento di aver bisogno di **saper gestire la tecnologia** è forte, ma anche la coscienza di dover dedicare una attenzione specifica a **creare tesseratori attivi**, coloro che mettono insieme le **tante e complesse competenze sociali e tecniche** che servono a **portare nuovi iscritti** all'organizzazione. Non di meno però (forse un po' troppo identificato con la semplificazione di dover spiegare i nostri valori) al centro della formazione sta anche la questione dell'**elaborazione dell'idea e della visione** che danno senso all'**esistenza del sindacato oggi e domani**.

Altro aspetto dell'apprendere è la capacità di **analisi dei contesti e delle condizioni della gente**. Sembra quasi emergere una profonda lacuna, come se questa capacità mancasse. I tanti richiami alla **analisi del territorio**, alla conoscenza precisa dei **tessuti economici**, alle condizioni e alle caratteristiche di chi entra in contatto con noi portano con loro la valorizzazione del ruolo che gioca la **capacità di investigazione**, di **raccolta e elaborazione delle informazioni**.

Un **approccio progettuale alla creazione di un bagaglio informativo importante**, sapere il più possibile, tenere aggiornati i dati e **orientare la progettazione dell'intervento sulla base di dati reali**.

A questo si affianca il riferimento alle nostre banche dati, al potenziale offerto dall'utilizzo delle **banche dati** con strumenti digitali adeguati. Si può parlare di **Big Data CGIL** senza esagerazione e nelle proposte progettuali è un fattore che emerge.

Ineludibile e non eluso dal dibattito è stato infatti il tema della **riorganizzazione di come operiamo**. Con tutto ciò va uno dei pilastri più significativi emersi. Una **coscienza generale** del bisogno di una riorganizzazione del modo di lavorare. La **ricerca di maggiore efficienza**, ma anche dell'**innovazione necessaria** a fare cose che ora non ci riescono, a frequentare persone che oggi non raggiungiamo, a stare in posti a noi sconosciuti. Si parla di **più decentramento**, di **sedi locali aperte più ore**, di **sinergie operative tra categorie**, di **interventi su siti specifici**, di superamento delle divisioni organizzative interne verso una **dimensione operativa confederale maggiore anche sui posti di lavoro**. Il punto di interesse, al netto che i bisogni di riorganizzare il lavoro sono chiari, sta nel fatto che vi è una generalizzata sensazione di dover **proiettare quel cambiamento in modo condiviso** e che proprio se sarà un **progetto prima di tutto politico** potrà produrre il potenziale necessario al successo della trasformazione.

Questo percorso di riorganizzazione può nutrirsi della forza che viene dal richiamo alla **motivazione, al senso** di quello che fa il sindacato, al **perché facciamo il sindacato** e lo pensiamo un attore sociale importante. Tuttavia questa coscienza esprime la convinzione che è **necessario un lavoro di riflessione partecipata e inclusiva** su quelle che sono le ragioni che ci spingono.

La **rielaborazione della motivazione, la capacità di raccontarla** sono fattori determinanti e restano bussola necessaria delle politiche di sindacalizzazione da attuare. **Ciò che può apparire scontato, non lo è probabilmente.**

Serve **parlarne tanto** e **proiettare il modo** in cui tutti si confrontino con questa riflessione e **tutti attuino** la propria **analisi** e la propria **elaborazione del perché siamo sindacato.**

La contrattazione inclusiva

Sintesi delle proposte individuali

Procedendo non per sintesi ma per scelta interpretativa, rileviamo subito che l'area più densa di contributi è senz'altro la prima, quella in cui le schede chiedevano di soffermarsi sulle **azioni** da mettere in campo. In questo ambito i contributi più ricorrenti fanno riferimento a cinque categorie di lettura: **le sinergie, l'orizzontalità, il progetto, l'analisi e la strategia.**

Intendiamo come **sinergie** tutte quelle azioni che mantengono inalterate le strutture organizzative o le pratiche già in uso, senza modificarne i connotati e i perimetri, ma mettendole in relazione fra loro. Si insiste cioè sulla attività di coordinamento fra RSU o RLS, sulle connessioni operative fra le categorie e le aree della tutela individuale, fra le organizzazioni del territorio (Camere del Lavoro) e quelle dei luoghi di lavoro. Si immagina di usare strumenti quotidiani come le assemblee, semplicemente aprendole a soggetti per i quali normalmente non vengono convocate, o convocandole in contemporanea per unificare le platee che normalmente sono separate. Le sinergie attengono quindi alla modalità operativa più semplice, che non innova formalmente gli strumenti ma li agisce dall'interno in modalità differenti dalla consuetudine.

Molti però sono anche i contributi che possiamo ascrivere invece alla categoria della **orizzontalità**. Usiamo intenzionalmente un termine diverso dalla più nota "confederalità", precisamente per indicare che qui le idee sono talvolta più immaginative, anche se non certo immaginifiche. Si tratta cioè di spunti che indicano pratiche non esistenti, o poco diffuse, che sappiamo però nominare e individuare con precisione, che ricorrono infatti in modo diffuso nella gran parte delle schede e che richiedono di forzare i

confini degli strumenti o delle pratiche in atto, per modificarli. Alcuni sono spunti già piuttosto noti fra noi, come la pratica dello scambio degli accordi firmati; oppure la scelta dei luoghi tipicamente necessitanti/favorevoli l'azione orizzontale, come il sito (nelle sue diverse declinazioni di sede aeroportuale, centro commerciale, ospedale, università) o ancora la scelta dei soggetti che richiedono per loro natura un approccio diverso dalla verticalità settoriale, come i lavoratori degli appalti, gli atipici, le professioni del lavoro autonomo. Altri fanno riferimento a modalità di lavoro non ancora sperimentate come lo scambio di ruoli fra sindacalisti della tutela collettiva e sindacalisti della tutela individuale o affiancamenti operativi.

Se fin qui abbiamo rintracciato azioni che incidono sulle forme organizzative della contrattazione inclusiva (il **come**), sono i **tag** della "strategia", del "progetto" e della "analisi" a consentirci di vedere gli spunti rintracciabili sui contenuti della inclusività (il **cosa**). La contrattazione inclusiva emerge, come già nei lavori di gruppo preparatori agli Stati Generali, come una attività in cui, prima ancora che il risultato, occorre fare grande investimento di attenzione sul processo. La vertenza si rappresenta così come un progetto, in cui il lavoro sulle precondizioni, sui presupposti della azione collettiva, è il principale strumento della innovazione dei risultati attesi, cioè gli accordi. Non si tratta certo di prescindere da quanto, nei singoli contesti, è già normato dalle fonti pre-esistenti (i contratti nazionali o quelli integrativi applicati) ma di leggerli come elementi dell'ecosistema in cui la contrattazione inclusiva opera, da affiancare a una lettura del contesto attenta a tutto ciò che da quella contrattazione sta fuori o accanto. Il progetto, va da sé, non potrà essere azione solitaria del sindacalista e della RSU ma sarà attività di un gruppo di lavoro, fatto da tutti coloro di cui c'è bisogno, che si forma precipuamente per leggere insieme il contesto, per ascoltare insieme i bisogni, per sperimentare insieme le risposte, per valutare insieme i risultati. **L'ottica sperimentale, in questo senso, non è**

sintomo di instabilità e di evanescenza, ma, piuttosto, di operazionalità e flessibilità intenzionale: se si legge un contesto con attenzione non si possono rifare ovunque le medesime scelte.

L'**analisi**, infatti, è l'azione forse più dettagliata fra quelle che vengono citate: declinata come conoscenza approfondita delle differenti condizioni contrattuali in cui sono inquadrati gruppi di lavoratori che coabitano un medesimo luogo, come capacità di ricostruire le catene del valore, di leggere le demografie delle popolazioni interne a un sito o a un territorio, di descrivere luoghi fisici facendone mappe, di individuare altri attori sociali che insistono sul medesimo campo, di fare inchiesta sociale qualitativa e analisi massiva dei dati interni attraverso osservatori.

Tra le azioni è però possibile individuare anche orientamenti che attengono alla **strategia**, cioè che, nella scelta delle finalità, si esercitano volutamente su quelle che domandano innovazione contrattuale. In questo senso, quindi, alla contrattazione settoriale si domanda di esercitarsi su clausole anticipatorie o inclusive e di affinare la capacità di selezionare gli interlocutori realmente in grado di decidere e orientare i processi; alla contrattazione sociale si immagina di attribuire un lavoro di frontiera, che si cala direttamente nelle fratture (sanità, immigrazione, casa) e anche nei conflitti sociali per offrirvi mediazione, ricucitura, contrattazione e rivendicazione; al lavoro sindacale della rappresentanza si domanda altrettanto lavoro culturale, che passa attraverso il rapporto umano diretto, personale, immediato, non solo nel tempo del sindacato ma, più in generale, nel tempo della vita.

Più semplice è ricostruire i contributi offerti sul tema delle **risorse**: persone e tecnologie, in estrema sintesi, sono le risorse di cui parliamo, giocate entrambe sul duplice fronte di ciò che è già ricchezza disponibile e di ciò che, al tempo stesso, manca.

Nell'ambito delle risorse umane le prospettive ricorrenti sono tre: formazione, mobilitazione, coinvolgimento. La formazione è intesa ai contenuti specifici, alle competenze tecnologiche, alle diverse professionalità interne al sistema Cgil e richiama a scelte di polifunzionalità e approcci interdisciplinari con cui far circolare i saperi già disponibili ma bloccati nei contenitori verticali delle strutture organizzative. La mobilitazione riguarda l'idea di migliorare l'allocazione delle persone, di pensare alle economie di scala anziché alla semplice moltiplicazione, all'interazione fra risorse interne e risorse esterne all'organizzazione ma pure già presenti nei contesti in cui operiamo. Il coinvolgimento, infine, cita esplicitamente i modi della pazienza, della dedizione e del tempo, dimensioni consapevoli della prudenza e della misura necessaria quando si tratta di cambiare i modi dell'azione sindacale senza poterla in nessun momento fermare.

Da ultimo alcuni spunti rintracciabili fra gli **obiettivi** dichiarati e gli indicatori di verifica dei risultati. La consapevolezza di fondo assegna alla inclusività dell'azione contrattuale un ruolo indispensabile nel contrasto alla crescita delle diseguaglianze e nella ricostruzione della coesione sociale: se la frammentazione dei processi produttivi, il disaccoppiamento tra lavoro e valore, la competizione fra lavoratori o aspiranti tali sono la cifra strutturale del modello produttivo, o la contrattazione scavalca le fratture per ricomporle, oppure rischia di contribuire ad approfondirle. Appare naturale, allora, che in questo ambito della riflessione siano ancor più numerosi i punti di contatto con i contenuti sviluppati dagli altri gruppi di lavoro, in particolare quello sul reinsediamento, al quale è quindi più proficuo rimandare direttamente. In molti infatti si sono espressi immaginando che la verifica della inclusività possa risiedere nel rafforzamento delle tutele offerte dalla contrattazione e nel correlato aumento dell'affiliazione sindacale.

Ci pare utile, invece, segnalare qui le considerazioni che delineano alcuni indicatori precisi e quantificabili con cui valutare il miglioramento del tratto inclusivo dell'azione contrattuale: il numero di progetti, la quantità e la composizione di coordinamenti realizzati, la tipologia di obiettivi rivendicativi selezionati, il numero di accordi conclusi e la misurazione quantitativa e qualitativa dei processi partecipativi innescati. Più difficile è invece interpretare gli spunti sul tema della titolarità negoziale, poiché non è chiaro se l'obiettivo della "condivisione" sia inteso in una forma diversa dalle due opzioni, egualmente poco realistiche o in definitiva poco auspicabili, della delega alla Confederazione o della sommatoria dei soggetti contrattuali.

Accoglienza/Presa in carico

Interventi dei portavoce dei gruppi di lavoro e repliche di

Maurizio Landini

Segretario Generale CGIL

Gruppo 6

Antimo De Col - Camera del Lavoro Ticino Olona

Noi siamo partiti dalla domanda al centro dello schema: chi sono i soggetti dell'accoglienza e della presa in carico?

Per noi sono tutti: dal Segretario Generale al Delegato, qualche volta anche il semplice iscritto sui luoghi di lavoro. E questo è un punto di partenza fondamentale.

Proseguiamo quindi in ordine ad analizzare i punti nodali.

Risorse. Le risorse che noi abbiamo indicato sono: uno straordinario numero di banche dati, che forse molti ci invidiano; la capacità di fare formazione; la nostra capacità relazionale e i rapporti che abbiamo con i territori, con tutto il territorio intorno a noi.

Obiettivi. Gli obiettivi sono quelli di creare un sistema di rete orizzontale in tutta l'organizzazione; è l'esserci, in tutti i luoghi e in tutti i momenti in cui quel qualcuno che ha necessità di una nostra azione ci possa incontrare, forse anche quando non sa che ha bisogno di noi; di accompagnare e prendersi carico, in qualsiasi luogo e in qualsiasi tempo, le persone che di noi hanno bisogno.

Quali sono le **criticità**? Stanno indubbiamente nei nostri tempi spesso eccessivamente lunghi e nel come si organizza il nostro lavoro.

Nella resistenza della nostra organizzazione ad una serie di cambiamenti ed anche in una ritrosia alle cessioni di ruolo.

Nel fatto che le nostre banche dati,

quelle straordinarie banche dati, non vengano usate in maniera completa da tutta l'organizzazione, da tutto il nostro corpo vivo.

Le criticità stanno nella mancata socializzazione delle esperienze: molto spesso la "gelosia" delle cose che facciamo, anche le più positive, ci frena.

Nella solitudine. Non quella dei numeri primi, ma quella dei primi volti che coloro che si affacciano alla CGIL incontrano nelle nostre realtà. Una solitudine, talvolta, manifestata con disagio.

Nella necessità che abbiamo di fare una mappatura comprensibile delle nostre attività. Talvolta, entrando nelle nostresedi, non si capisce da che parte ci si debba materialmente avviare e, quindi, bisogna che ci strutturiamo per essere molto chiari sin da questo primo gesto.

E poi, ahimè, bisogna essere molto franchi: per fare tutto ciò, c'è la necessità di risorse economiche e quindi di una loro redistribuzione verso il territorio.

Quali sono le **opportunità** che noi cogliamo?

La creazione di sinergie, tra le varie parti della nostra organizzazione che spesso nemmeno dialogano tra loro.

La possibilità, importantissima, di far crescere una cultura della presa in carico in tutta la nostra organizzazione, con il coinvolgimento delle categorie, a partire dalle più piccole ad arrivare allo SPI che ha delle capacità e possibilità importanti. Ma tutte le categorie devono risultare coinvolte in questo cambiamento culturale.

Dobbiamo avere come obiettivo e come opportunità insieme, il migliorare la relazione con le persone che a noi si rivolgono. Dobbiamo - e questa più che un'opportunità è un obbligo - renderci comprensibili e riconoscibili. E poi dobbiamo prevedere una rendicontazione: bisogna avere un ritorno/verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che ci siamo posti.

Questo crea anche sinergie con gli altri temi che abbiamo affrontato in questi giorni di Stati Generali, ma il tempo è

tiranno. A noi spetta relazionare su questo tema e quindi ti poniamo una domanda, compagno Maurizio: “Qual è il tuo punto di vista sulla presa in carico di lavoratori, lavoratrici, pensionati, pensionate, cittadini, cittadine, e come pensi che la nostra riflessione potrà essere utile al dibattito dentro l’organizzazione?”

Quel dibattito che è stato innescato dal documento “Il Sindacato si fa strada”.

Gruppo 5

Davide Parascenzo – delegato FIOM

Buongiorno a tutti.

Innanzitutto ringrazio la CGIL che mi ha dato l’opportunità di partecipare a questi splendidi lavori, e voglio complimentarmi per l’ottimizzazione e per il riassunto che è stato fatto dai vari gruppi. Anche nel nostro questa mattina abbiamo discusso dei tre temi e dopo questa mattina, nella quarta sessione, ci siamo concentrati sull’accoglienza e la presa in carico.

Come gruppo abbiamo individuato i vari soggetti, che sono molteplici. Partendo dalle singole persone, dai cittadini, dai volontari come l’AUSER e da tutte le figure del Sindacato, RSU come me, RSA, ecc.

Le risorse sono umane e strumentali ed è per questo motivo che dobbiamo concentrarci molto sulla formazione, estendendola a tutti; e poi aumentare le sedi, la **visibilità delle sedi** e dei luoghi dove è presente la CGIL, perché spesso resta in ombra.

L’obiettivo principale del sindacato, del nostro sindacato, è **aumentare il numero degli iscritti**. Io, all’interno della mia azienda, ci provo: quando mi chiedono qualcosa, non ho timore a chiedere di fare la tessera. Qualche volta mi rispondono “sì la faccio”, tante volte però hanno un po’ paura di essere visti male dal capo. Noi dobbiamo concentrarci su questo, insistere per convincerli ed aumentare il numero degli iscritti.

Alla fine del lavoro, con il gruppo abbiamo

trovato varie criticità e opportunità, sia al nostro interno, che all’esterno.

Le **criticità** emerse erano notevoli. Leggerò il cartello perché erano talmente tante che a memoria non me le ricordo tutte! In primo luogo è emersa la resistenza al cambiamento; poi l’approccio culturale tra le diverse categorie, che sono molto differenti tra loro. In aggiunta sono emerse la scarsa comunicazione ed integrazione interna, tra le categorie, ma anche tra di noi, le RSU e tutte le figure sindacali. C’è anche la disomogeneità delle risposte date nell’organizzazione del servizio.

Magari bisognerebbe ragionare sul modello organizzativo. Non dico sia inadeguato, ma comunque da rivedere. Altre criticità emerse sono la capacità di individuare le priorità, dove destinare le (poche) risorse, in quali campi di attività.

Dobbiamo anche stare attenti all’**eccesso di attività**. Se c’è molto lavoro da fare c’è il rischio che “il troppo stroppi”, quindi meglio indirizzare subito il singolo cittadino alle varie tutele individuali, all’INCA, al CAAF, perché danno subito una risposta e agevolano il lavoro di tutti. Quindi bisogna concentrarci sulla realizzazione degli obiettivi. Vedere se tutto il lavoro viene fatto in maniera adeguata. Usare tutte le tecnologie che sono già presenti in Cgil e concentrarci sulla formazione e sulle varie competenze di tutte le figure del sindacato. E poi dobbiamo anche essere bravi, - tutte le figure sindacali, dal componente RSU al Segretario Generale, a tutti gli altri che operano in Cgil - a individuare bene i bisogni delle singole persone che si rivolgono a noi.

Sempre restando sulle criticità, questa mattina durante la discussione e il confronto nel gruppo, è emerso anche che c’è **poco tempo a disposizione**. Specialmente come RSU, sul luogo di lavoro, può capitare che il collega ti chieda di guardare la busta paga, o ponga altre questioni, e tu stai lavorando. Gli devi dire “passa tra un’ora che finisco di lavorare” altrimenti vieni mal visto dal capo. Al Nuovo Pignone, dove lavoro, non c’è questo problema; è un’isola

abbastanza felice. Appena un collega mi chiede qualcosa “molto” tutto, metto tutto in sicurezza e vado a sentire di cosa ha bisogno.

Inoltre tra le criticità è emerso che dobbiamo imparare ad allargare la “rete”, sul territorio tra la gente, e farsi conoscere anche da chi non riusciamo magari a raggiungere, quelli che si “nascondono”.

Abbiamo trovato però anche molte opportunità e abbiamo sottolineato una stretta relazione fra tutti e tre i temi che hanno caratterizzato i lavori di oggi: dalla presa in carico, al reinsediamento, alla contrattazione inclusiva.

Tra queste opportunità, l’ho già detto prima, aumentare il numero degli iscritti. E renderli “felici”, soddisfatti, perché hai fatto un buon lavoro, hai dato subito le risposte; e così il collega, o anche l’amico, o tutte le persone che ti si rivolgono e che sono state contente, fanno un po’ di pubblicità e riesci ad allargare la conoscenza e **migliorare la fama della CGIL** a tutti i livelli.

Utilizzare la strumentazione e ampliare i luoghi di lavoro, la presa in carico, e ampliare (anche nei luoghi di lavoro) il numero di chi si rivolge a noi. Aumentare l’autorevolezza della CGIL e avere un po’ di creatività, fare un po’ gli “artisti”: serve per capire, sensibilizzare la persona che ti arriva e ti chiede ciò di cui ha effettivamente bisogno.

Dunque l’opportunità è aumentare gli iscritti, migliorare la nostra immagine e riuscire a farci conoscere.

Questa mattina una compagna raccontava l’esperienza nelle scuole. Appena io sono uscito da scuola è arrivato un delegato RSU, e io non sapevo neanche cosa voleva dire RSU, avevo vent’anni. Lui è stato bravissimo a spiegarmi come funziona il Sindacato e da lì ho cominciato ad avvicinarmi; prima sono entrato nel direttivo e ora sono qua con voi.

Penso di essere stato nei tempi e di aver detto tutto. Vi ringrazio.

Risposta di Maurizio Landini - Segretario Generale CGIL

Io credo che noi dobbiamo partire da dati che qui sono stati indicati. Noi siamo una grande Organizzazione, con tanti iscritti, con una struttura come non ce l’ha nessuno: capillare, diffusa. Sedi, delegati, territori. Penso che noi dobbiamo essere meno autoreferenziali e dobbiamo porci maggiormente il problema di come siamo visti, sia da quelli che vogliamo rappresentare, sia da quelli che sono all’esterno, perché altrimenti rischiamo di perdere, in alcuni casi, il **contatto con la realtà**.

Chiarisco cosa voglio dire: molto spesso, qualsiasi cosa al nostro interno succeda, troviamo sempre una giustificazione del perché è successo, anche quando non va bene. Questo, secondo me, è un problema che invece dobbiamo affrontare e si collega con alcune delle cose che qui sono state dette. Vuol dire produrre dei cambiamenti. Produrre dei cambiamenti significa sapere che noi agiamo spesso “a compartimenti molto stagni” (cioè ci si parla poco, c’è poco scambio di esperienze) mentre dobbiamo sempre di più prenderci in carico anche tra di noi in modo diverso; intendo “collettivamente”. Stiamo ragionando di un cambiamento che deve riguardare tutti, dobbiamo imparare meglio a prenderci in carico tra di noi e, da un certo punto di vista, a uscire dalla logica che quando si discute, il problema è “con chi stai”. Il problema invece deve essere che cosa fai e come cerchi di risolvere quel determinato problema.

Secondo me questo è un passo molto importante da fare perché libera la discussione. Ognuno deve dire quello che pensa e deve assumersi la responsabilità di quello che dice; ma questo determina anche un altro elemento: che dobbiamo abituarci, se decidiamo delle cose, a darci dei luoghi in cui si verifica se quello che si è deciso lo si è fatto, se ha funzionato o se non ha funzionato, perché e come eventualmente lo si deve riadeguare. Questo vuol dire, come voi qui in tanti avete detto, un cambio del modo in cui lavoriamo.

Secondo me vale naturalmente e sicuramente fare formazione, ma non solo. Un dato che sicuramente c'è: voi stessi parlate delle **banche dati**. Qui secondo me c'è un punto di fondo: noi abbiamo più di 5 milioni di iscritti, ma molto spesso ragioniamo sempre come numeri, quanti iscritti hai, quanti ne ho io, quante risorse fare entrare con quegli iscritti. In realtà dietro ad ogni iscritto c'è una **persona**, che ha un nome, un cognome, una storia, dei problemi e delle esigenze. E noi molto spesso le banche dati che abbiamo non le usiamo per mettere in condizione quella persona di poter dire quello che pensa o per farle soddisfare le esigenze che ha. Se noi andiamo a vedere, in molti casi, i nostri iscritti, non tutti ma anzi una minima parte dei nostri iscritti, utilizza i nostri servizi. In molti casi, la maggioranza di chi usa i nostri servizi non è neanche iscritto ad una organizzazione sindacale. E noi abbiamo una grande quantità di dati, di milioni di persone a cui forniamo dei servizi. Conosciamo (o possiamo conoscere) condizioni e bisogni che hanno le persone. E invece quei dati lì noi non li usiamo nella nostra discussione. Diciamocelo: li usiamo nella nostra discussione politica, nella nostra discussione organizzativa? Secondo me poco.

Si dice che siamo "a compartimenti stagni" (e lo dico anche con riferimento a me, visto che la mia esperienza è iniziata in una regione, l'Emilia, e per un certo periodo io ho pensato che il centro del mondo fosse l'Emilia). Significa pensare: "Guarda quelli lì: non fanno quello che facciamo noi". Girando per l'Italia ho capito che invece era un'emerita cavolata ragionare in quel modo, perché nel momento in cui tu capisci che lo stesso tema può essere affrontato in modo diverso, perché dipende da come quelle precise persone lo vivono in quel preciso posto, allora capisci anche che non è vero che c'è un'unica soluzione al problema. Ci possono anche essere soluzioni diverse per lo stesso problema e che fanno i conti con la dinamica che c'è in quel contesto; e questo è un elemento che, se non lo metti in connessione, porta alla dispersione di competenze

e capacità. A volte non c'è bisogno di inventarsi le cose. A volte scopri che la ricchezza della nostra Organizzazione è grande, ma che le cose le fanno solo quelli che le fanno, e così non sono patrimonio di nessun altro; oppure in altri casi, che non si tratta semplicemente di copiare, ma di discutere, far vivere, far emergere, e che tutto ciò sarebbe un elemento di ricchezza molto forte per la nostra Organizzazione.

Questa è una questione anche **organizzativa**. Ci sono due temi: come noi comunichiamo e come siamo organizzati e mettiamo insieme quello che facciamo dentro un'idea di progetto. Noi dobbiamo partire da un dato: stiamo perdendo iscritti, non giriamoci attorno. Se noi facciamo il quadro degli ultimi anni vediamo che ci sono alcune categorie che stanno crescendo, come la Filcams o NidiL; ma si vede anche, se la guardiamo complessivamente, che siamo in una fase di calo degli iscritti (questo comunque non solo noi, ma anche altre organizzazioni).

E, da un certo punto di vista, invertire questa tendenza vuol dire sia trasmettere una passione nelle cose che fai, ma vuole anche dire capire come ci vedono quelli che sono fuori da noi. E secondo me una delle cose che noi dobbiamo anche migliorare, a proposito di presa in carico, è la nostra capacità di risolvere i problemi quando le persone si rivolgono a noi; ed anche essere in grado di sfruttare meglio le tante esperienze che in giro ci sono.

Le banche dati ci pongono il problema di come utilizziamo le tecnologie che oggi esistono.

Oggi in linea teorica hai una quantità di dati talmente grande che finiscono per essere troppi. Il problema è quali scegliere e come metterli assieme. Allora, da questo punto di vista, qui c'è anche il tema di che tipo di "tecnologia" utilizziamo, per fare in modo che tutto ciò che viene dai territori e che avviene nel territorio diventi un elemento che può alimentare l'azione e la visibilità della CGIL in senso generale ai vari livelli. Ragionandoci, guardandola dal punto di vista organizzativo e comunicativo, io

ho bisogno che i territori diventino come una grande redazione da cui arrivano le informazioni, le notizie, le pratiche, le attività, e nello stesso tempo devo poi anche essere in grado di **comunicare** ed indicare all'esterno l'utilità del sindacato, la forza che il sindacato, ossia la CGIL, può avere. Quindi in questo senso io penso che le criticità che qui sono state indicate, ci siano effettivamente tutte.

Si deve cominciare a vedere come affrontare, come rispondere a queste criticità. Certo che questo vuol dire anche superare delle resistenze, vuol dire che ognuno di noi deve essere a disposizione. Il **cambiamento** costa fatica. Nessuno di noi vuol cambiare perché "si impara a voler bene anche ai propri difetti", come si dice; però se percepiamo, ragionando assieme, che ci sono delle cose che non funzionano, oltre alla disponibilità al cambiamento bisogna avere in testa anche perché lo fai, per quale progetto, e come allargare la tua azione.

A proposito di cambiamento, siamo anche in una fase in cui è importantissimo sperimentare. La dico banalmente, anche rispetto alla Conferenza d'Organizzazione (e non si sta dicendo che non la faremo, la si farà, e vedremo come farla); il punto è che se noi pensiamo che c'è un momento specifico in cui discutere del cambiamento, e pensiamo "ma tanto c'è la Conferenza di Organizzazione, lo discuteremo lì", succede come tante altre volte è successo nella nostra Organizzazione: fatta la Conferenza d'Organizzazione si concluderà dicendo che se ne rifarà un'altra tra due anni per vedere che cosa si è fatto. Allora questo, secondo me, è un primo cambiamento di fondo: perché se tu individui delle criticità di questa natura, fatemela dire brutalmente, il problema non è che ci deve essere una persona al centro capace di risolvere la questione (e non lo dico per scaricare), ma vuol dire che ognuno deve assumersi la responsabilità.

Ognuno, dove è, per il ruolo che ha, per il lavoro che fa, si deve assumere la **responsabilità** di provare a

sperimentare questi cambiamenti.

Dobbiamo essere disponibili a ragionare di come si può cambiare, visto che riconosciamo che ci sono criticità e che abbiamo bisogno di accogliere ed affrontare meglio le cose. In alcuni casi abbiamo proprio bisogno che le esperienze fatte, oltre ad essere misurate, diventino un elemento di confronto comune. Non è un giudizio di merito, ma se una cosa fatta in un certo modo funziona, vuol dire che allora si può fare.

Voi avete indicato la parola "tempi" e "com'è organizzato il lavoro", e a me ha colpito molto. Vi faccio l'esempio di una piccola Camera del Lavoro: un lavoratore va al CAF e l'operatrice del CAF gli chiede la busta paga, ma lui le risponde che non ce l'ha. L'operatrice era una donna, non so se sarebbe cambiato qualcosa se ci fosse stato un uomo, ma resta il fatto che lei non si è limitata a dire al lavoratore di portarle la busta paga, ma si è posta il problema del perché lui non avesse la busta paga; e così ha scoperto che da due mesi non lo pagavano. A quel punto gli ha anche chiesto in quale azienda lavorava, e quando ha scoperto quale fosse ha chiamato il sindacalista che seguiva quel settore e hanno scoperto che assieme a quel lavoratore ce n'erano altri 60 a cui non pagavano lo stipendio da 2 mesi, e che erano assunti da un'azienda in appalto che lavorava per un ente pubblico. Tutto è partito da una semplice domanda: "Hai la busta paga?", e un'operatrice dei servizi che non ha semplicemente svolto il servizio pedissequamente, ma ha ragionato dentro un'organizzazione sindacale e si è posta il problema di relazionarsi con chi aveva l'incarico sindacale che serviva, ha fatto una grande differenza.

Alla fine di questo film, che va a finir bene, c'è che hanno sindacalizzato quell'azienda, hanno eletto le RSU, hanno fatto pagare gli stipendi, hanno costruito un Coordinamento. Quei lavoratori hanno capito sulla loro pelle la validità del sindacato. Per me quella è un'esperienza di contrattazione inclusiva e questo è il modo in cui bisognerebbe relazionarsi e lavorare. Qualcuno dice che

è successo così perché si tratta di una Camera del Lavoro piccola: può anche essere, però ce l'hanno fatta. "Solitudine relazionale"? Lì si sono parlati, si sono passati la palla, si sono sentiti parte di uno stesso progetto. Ognuno ha svolto il suo ruolo, ma insieme hanno affrontato la situazione.

Dobbiamo migliorare e cambiare la nostra presa in carico, ma allo stesso tempo dobbiamo anche essere capaci di guardare le cose buone che già facciamo e socializzarle e condividerle; e, dall'altra parte, abbiamo anche proprio bisogno, quando si dice di "uscire dai compartimenti stagni", di pensare anche ai sistemi tecnologici che possiamo utilizzare in questa direzione.

Ci sono poi anche gli aspetti politici che riguardano le divisioni, se le Categorie, le Camere del lavoro e tutto il resto funzionano. E non salto il problema della **distribuzione delle risorse** che qui viene indicato e di un maggior investimento verso i territori. Questo problema sicuramente c'è. Allo stesso tempo mi permetto (e non per difendere il Nazionale visto che adesso sono al Nazionale) di dire che se vogliamo dei territori forti abbiamo bisogno che ci siano dei nazionali forti, che non vuol dire soltanto dare tanti soldi al Nazionale e basta. Abbiamo bisogno di analizzare dappertutto come spendiamo i nostri soldi. Perché questa idea che ci sono luoghi che li spendono bene e luoghi che li spendono male è discutibile; noi siamo il luogo dei 1600 codici fiscali e quindi abbiamo un elemento di complessità nella nostra organizzazione: siamo molto diffusi ed estesi, ma siamo anche la repubblica delle tante autonomie, e questo è un punto di forza, ma se non lo affronti bene può anche diventare un punto di debolezza. Perché il problema non è solo dove metto i soldi (problema che esiste), ma è fuori di dubbio che se vogliamo fare quello che qui abbiamo detto, abbiamo bisogno di investire maggiormente sul territorio e sui luoghi di lavoro; allo stesso tempo abbiamo anche la necessità di fare un'analisi diffusa, a 360 gradi, su come noi spendiamo le

risorse che già abbiamo. Perché questo, secondo me, è l'altro tema che con molta onestà va affrontato, se ce la vogliamo dire tutta, come si dice dalle mie parti.

Il Re-insediamento

Interventi dei portavoce dei gruppi di lavoro e repliche di

Maurizio Landini

Segretario Generale CGIL

Gruppo 1

Loide Curcio - FILT Lombardia

Anche il nostro gruppo di lavoro, come tutti gli altri, ha provato a ragionare su tutte e tre le tematiche. Quindi su accoglienza e presa incarico, sull'insediamento e re-insediamento e sulla contrattazione inclusiva. Non sono tre tematiche a compartimenti stagni, ma hanno tanti punti di intersezione tra di loro.

Riguardo all'**insediamento e il re-insediamento** ci siamo interrogati su chi erano gli attori principali per questa tematica. Li abbiamo visti in un'ottica trasversale. Tutti abbiamo la responsabilità dell'insediamento e del re-insediamento, ma innanzitutto abbiamo visto come protagonisti di questa azione **i delegati, i volontari, i collaboratori dello SPI.**

Collaboratori e volontari motivati a fare tesseramento, a intercettare bisogni, i più diversi, anche quelli di lavoratori discontinui, precari, stagionali che magari diversamente non riusciremmo a intercettare.

In più abbiamo ragionato sull'importanza della presenza di uomini e di punti della CGIL nei **centri per l'impiego e nei luoghi di aggregazione sociale.** Per fare questo alcune risorse sono necessarie, sia quelle economiche redistribuite anche alle strutture più periferiche che l'utilizzo dei dati per fare un'analisi territoriale, aziendale, di settore su quelli che sono i bisogni che possiamo provare a intercettare.

In questo filone di ragionamento, cioè sulle risorse, abbiamo provato a ragionare anche sul ruolo di una formazione orientata su delegati e attivisti

proprio sul tema del tesseramento, del **marketing associativo** basato su criteri prevalentemente valoriali, e sulla prossimità, sul fatto di raggiungere le persone e i lavoratori, anche ragionando sull'utilizzo di Camere del Lavoro mobili, ad esempio. E condividere, soprattutto, quelle che sono delle buone pratiche che qualche altra struttura, piuttosto che qualche altro compagno, anche un singolo compagno è riuscito a mettere in campo, magari con dei seminari tematici.

A parte il macro obiettivo, che ovviamente è quello di fare nuovi iscritti, e avere un nuovo insediamento, quindi un re-insediamento là dove non ci siamo mai stati o dove gradualmente siamo spariti, abbiamo ragionato sul fatto che è necessario intercettare i bisogni, provare a formulare delle risposte integrate, rispondere a nuovi bisogni di rappresentanza che i cambiamenti, nell'organizzazione del lavoro, sempre più ci impongono. Quindi a **cambiamento sociale** corrisponde anche un cambiamento nel bisogno di essere rappresentati.

Questo quadro ci ha suggerito una lunga serie di criticità. Ma quello che il gruppo di lavoro ha fatto, e che invito anche voi a fare, è ragionare come in realtà tutte queste criticità nascondano delle meravigliose **opportunità** per noi e quindi vadano viste sempre nella doppia ottica, cioè che cosa di meravigliosamente grande possiamo trovare se raccogliamo la sfida di affrontare i problemi.

La prima criticità che abbiamo visto è la grande **rigidità** della struttura e delle nostre strutture. Tendiamo ad essere conservatori nelle nostre pratiche, a voler replicarle così come sono, a cercare di rimanere un po' impenetrabili. E quindi, l'opportunità che abbiamo è di ridefinire in qualche modo noi stessi, di rimetterci in gioco, di rimetterci in discussione tanto come strutture, quanto come singoli sindacalisti, comprendendo al meglio il nostro ruolo, anche in un mondo che cambia.

L'altro elemento, che è emerso più volte, è quello della scarsità di **risorse**, economiche e umane. Nel senso che

troppo spesso non abbiamo abbastanza persone per fare le cose, oppure non abbiamo persone che devono sviluppare nuove competenze.

Anche qui noi abbiamo visto la straordinaria opportunità di far crescere con la **formazione** e con **l'esperienza** le nostre persone e le nostre strutture. E poi, sempre tornando al tema della rigidità organizzativa, abbiamo ragionato nell'ottica degli orari e della capillarità nel raggiungere i bisogni delle persone. Può diventare un'opportunità per fare della sperimentazione.

L'altra questione che abbiamo affrontato è **seguire i lavoratori nelle fasi della loro vita**. Quindi nella discontinuità dei rapporti di lavoro, seguire i lavoratori stagionali, seguire il lavoratore che è disoccupato e che poi è nuovamente occupato, seguire il lavoratore che poi diventa pensionato. Seguire il lavoratore a 360 gradi anche dal punto di vista del tesseramento.

Infine abbiamo aperto una discussione che atteneva proprio alle nostre persone, a come siamo noi. Quali competenze servono ai nostri dirigenti ai nostri delegati. Abbiamo visto rimane aperta in buona parte anche la questione di genere e, infine, abbiamo visto come abbiamo sempre più necessità di rivedere anche cosa facciamo dentro l'organizzazione, cercando di dare maggior spazio alla formazione, al **coinvolgimento politico** delle nostre strutture, dei servizi e dei compagni e delle compagne che ci lavorano, perché questo permetterà a tutti di crescere dentro la nostra organizzazione. Permettendo così a tutti di essere quegli agenti contrattuali che possono intercettare nuovi bisogni e metterli in relazione con il resto dell'organizzazione.

Gruppo 2

Pietro Occhiuto - FIOM Monza e Brianza

Quanto fatto in questi giorni è stata una discussione molto confederale: categorie,

compagni e compagne delle categorie, della confederazione, sistema dei servizi, funzionari, delegati e delegate. Ci siamo messi insieme per discutere ognuno partendo dal proprio punto di vista, su come sviluppare maggiormente il nostro insediamento o come reinsediarsi sul territorio, un territorio che costantemente sta mutando. C'è la necessità di mettere assieme una maggiore sinergia della **confederalità** e questa è, tra l'altro, una delle risorse che noi vediamo proprio nell'ottica dell'insediamento.

Una maggiore sinergia confederale che oggi presenta forti carenze nell'essere agita. Perché noi abbiamo necessità di conoscere meglio il territorio, di conoscere meglio le persone, il loro portato, i loro bisogni. Proprio per questo, per insediarsi o reinsediarsi sul territorio, questa è la condizione assolutamente necessaria. E per poter far questo dobbiamo rimettere al centro le persone. Forte attenzione noi l'abbiamo vista tra le delegate e i delegati, tra gli attivisti, i funzionari, tutti noi sindacalisti, funzionari, tutti gli apparati, le compagne e i compagni dei servizi. Rimettere al centro le persone per andare a scovare quali sono i bisogni delle persone e per poter far questo, per poter ragionare meglio sul nostro insediamento: noi dobbiamo superare delle criticità e sviluppare le opportunità che questo lavoro ci dà.

Kendra Barbotta - Ufficio Vertenze CdL Cremona

Sulle criticità e sulle opportunità diciamo che ci saranno sicuramente, in tutti e tre i gruppi, in tutti e tre gli argomenti trattati, degli elementi comuni perché, per fortuna, come ha giustamente osservato Maurizio, stiamo cominciando a fare un'analisi un pochino più proficua della nostra organizzazione, cercando di uscire da questo autoreferenzialismo che ci caratterizza.

Per quanto riguarda le criticità analizzate dal gruppo di cui ho fatto parte sull'insediamento-reinsediamento, è emerso il fatto che la nostra organizzazione non si relaziona con

l'esterno sulle esigenze che l'utenza, i lavoratori e i cittadini hanno e che rivolgono alle nostre Camere del Lavoro, alla nostra Organizzazione.

Se non comprendiamo bene i bisogni di chi si rivolge a noi, non possiamo cambiare. E non possiamo cambiare neanche il nostro modello organizzativo che, per come è impostato, è ampiamente superato dalla società. **L'impostazione aziendale non è più fordista:** noi abbiamo ancora un modello strutturato su questa caratteristica. Di contro siamo cresciuti, siamo migliorati in quelle che sono le dotazioni informatiche per la gestione dei dati. Abbiamo delle banche dati ampie, ricchissime di risultati, di significati, ma che non siamo ancora in grado di analizzare, di utilizzare nel modo migliore. Perché? Perché non riusciamo ancora a trarre quel vantaggio per poter offrire servizi, assistenza e tutela nel modo migliore.

Abbiamo anche la necessità di superare quella conflittualità di interessi tra le categorie e la confederazione. Dobbiamo superare questi limiti, con l'implementazione di una formazione più trasversale e confederale che consenta a tutti di contaminarsi e di arricchirsi nelle proprie competenze e conoscenze.

Tutti questi aspetti potrebbero anche avviare a un'altra criticità che abbiamo riscontrato nel nostro bacino, nella nostra platea, che è il disinteresse dei **giovani**. È chiaro che le criticità possono essere trasformate in opportunità. Da qui la necessità di valorizzare e pubblicizzare quello che facciamo. Quindi valorizzare quello che facciamo al nostro interno e renderlo fruibile e appetibile all'esterno. Faccio un esempio, che è quello che è capitato anche nella nostra Camera del Lavoro, la gestione di un lavoratore che si presenta al patronato INCA perché deve rientrare sul posto di lavoro dopo un lungo periodo di assenza per infortunio/malattia. È evidente che quella fattispecie, quel caso, può coinvolgere diversi soggetti all'interno delle nostre strutture: il patronato, l'ufficio vertenze, la categoria, ed eventualmente anche un servizio per l'orientamento al lavoro, qualora la persona presa in carico debba

cambiare le proprie mansioni, trovare una ricollocazione. Questo lavoro lo stiamo affrontando anche a livello regionale con il nostro coordinamento degli uffici vertenze.

Altre opportunità sono le **procedure**. Bisogna condividere le procedure su tutti i territori. Il lavoratore e l'utente che entrano nelle nostre Camere del Lavoro dovrebbero avere un'interfaccia simile, in modo tale che non ci siano disorientamenti nell'accesso ai nostri servizi. Valorizzare la capillarità sul nostro territorio, che è già comunque molto presidiato, ma che necessita di essere raggiunto in alcune zone.

È chiaro che dobbiamo attuare una **battaglia culturale** al nostro interno e all'esterno nei confronti della società, ai fini di una maggiore inclusività anche di tutti i soggetti che possono esser coinvolti. Questo è un potenziale della nostra organizzazione che è un'organizzazione confederale e che quindi ha come caratteristica l'essere un sistema, un sistema di tutele e, soprattutto, di pilastri strutturati e fondanti su valori che ovviamente noi tutti condividiamo.

Risposta di Maurizio Landini - segretario generale CGIL

Insediamiento-reinsediamento significa quanti iscritti nuovi facciamo, in quanti luoghi di lavoro siamo in grado di arrivare, ma allo stesso tempo come noi diventiamo un luogo di produzione di idee e di pensieri: è un modo per entrare in sintonia, per essere interessanti anche per chi adesso non sa neanche che cosa siamo, che cosa pensiamo. Questo vuol dire riflettere su cosa siamo oggi e se siamo in grado anche di indicare un futuro, di far riflettere su un futuro che ci sarà.

Faccio un esempio: oggi le nuove generazioni, giovanissime anche, sono state capaci di mobilitare il mondo sulla **questione ambientale** con una radicalità e una capacità che nessun'altra

organizzazione è stata capace di fare, né sindacati, né forze politiche. Lì c'è una domanda di futuro. Siamo in grado di essere un soggetto che offre a quelle generazioni, per quello che facciamo, per come funzioniamo, un'opportunità di ragionare? Gli interessa cosa pensa la CGIL del futuro, oppure non sanno neanche se la CGIL c'è? Questo è un problema che ci dobbiamo porre drasticamente.

Noi esistiamo, se pensiamo alla nostra storia, perché abbiamo dei valori e siamo stati capaci di trasmetterli, ma ora il problema non è solo guardare indietro e raccontare la nostra storia. Il problema adesso è quali valori oggi noi siamo in grado di proporre e come facciamo vivere quei valori, in un contesto che è molto più complesso rispetto a prima. Porsi il problema dell'insediamento-reinsediamento significa anche questo. Dobbiamo porci il problema di diventare il soggetto che è in grado di produrre un'idea di futuro raccontando (a proposito di valorizzazione degli iscritti e delle persone) la storia delle persone che vivono e che rappresentano.

Vi faccio questo esempio: il sindacalista può fare appello ad iscriversi al sindacato. Ma se noi siamo in grado di **raccontare la storia di una persona che si è iscritta al sindacato** perché c'è stata una battaglia sindacale, un'esperienza, il risultato è diverso. Mi è capitato con **Italpizza**, un'azienda che aveva più precari che dipendenti. Il sindacato è andato a fare le riunioni il sabato, la domenica, con questi precari, fuori dall'azienda, in un bar per metterli assieme. Alla fine sono riusciti a fare una vertenza che, con tutti i casini di questo mondo, ha fatto assumere delle persone giovani a tempo indeterminato e ha eletto dei delegati. Io ho sentito raccontare questa storia da una ragazza di 25 anni che ha vissuto questa storia e vi posso garantire che l'efficacia è stata raccontare cosa è successo, non c'era bisogno che parlasse di valori generali. Questa ragazza ha raccontato cos'ha significato per lei essere precaria, senza diritti e la bellezza delle cose che ha fatto assieme agli altri. Era una bella storia,

trasmetteva bellezza, ed era bello il fatto che hanno lavorato assieme, anche coi conflitti e le discussioni che hanno fatto.

Noi a volte non ci pensiamo e non trasmettiamo neanche queste cose. E non valorizziamo le tante cose belle che potremmo raccontare. Ad esempio, voi: ho la sensazione, o almeno mi trasmettete questo, che avete vissuto due giorni in cui siete stati bene, siete stati contenti di essere qui, di avere discusso come avete discusso e di avere proposto delle cose. Scusate, perché queste cose qui dobbiamo farle ogni tanto e ridurle ad un elemento eccezionale, altrimenti si torna a fare le nostre riunioni classiche? Non s'è mosso uno di voi qui, tutti a sedere e ad ascoltare quelli che han raccontato e le cose che io vi sto dicendo. Non c'è uno che esce, che va a telefonare, che fa altre cose. Vuol dire che siete contenti, che siete interessati ad essere qui.

Certi riti li dobbiamo chiudere. Non si può vivere di riti e poi dire che bisogna cambiare. È un elemento di cambiamento per tutti, costa fatica.

Il sindacato cos'è se non il lavoro collettivo? Se c'è una cosa con cui dobbiamo fare i conti è proprio la rottura della solidarietà tra di noi, l'aumento della competitività tra le persone e l'idea che uno da solo può risolversi i suoi problemi. Io penso che una cultura di quel genere alla lunga mette in discussione l'esistenza stessa del sindacato, ne cambia la natura. Dobbiamo essere in grado di vedere e trasmettere la bellezza del lavorare insieme, la bellezza di fare delle cose, la bellezza di raccontare quello che sei in grado di affrontare; anche la bellezza di discutere quando hai idee diverse, al limite di confliggere o di litigare, ma la bellezza è che lo facciamo insieme; dobbiamo trasmettere anche la **complessità**. La semplificazione di cose complesse non ci aiuta a risolvere i problemi e noi dobbiamo, anche concettualmente (ancor di più per quello che sta succedendo adesso), tecnologie e tutto il resto, abituarci, oppure formarci, ad una mentalità che sia più flessibile nel gestire la complessità dei problemi che ci sono. Diventa un modo di pensare, di

agire. L'elemento forte delle tecnologie digitali è che quando si progetta un prodotto o un servizio, tu in realtà sei già in grado di pensare alle conseguenze del prodotto che fai e a come funzionerà. Puoi verificare quello che può succedere. L'uso delle informazioni o delle nostre banche dati ci consente di progettare e capire se il progetto può rispondere o non rispondere a un problema.

Dobbiamo mettere nelle condizioni i nostri delegati, i nostri iscritti, di poter parlare, di poter partecipare di più e meglio. Ora dedichiamo poco tempo alla partecipazione. Forse c'è proprio il problema di come usiamo il nostro **tempo**, il nostro sistema di fare riunioni, il nostro sistema di prendere le decisioni. Ecco io penso che questi siano temi, a proposito di insediamento-reinsediamento, grandi come una casa e che dobbiamo affrontare.

Si parlava anche di fare iscritti. Se noi guardiamo i nuovi iscritti, più di 500mila li fanno i servizi. Questo è un punto su cui riflettere. Quando io sono entrato a lavorare in azienda, dopo 3 giorni che ero apprendista, è venuto un delegato sindacale e mi ha chiesto di iscrivermi al sindacato. Capisco che adesso siamo nella fase in cui il precario ha paura, ma fare iscritti è ancora considerata attività sindacale? E nel nostro lavoro noi ci poniamo il problema ogni mese di quanti iscritti nuovi ci sono e cosa fare per averne? L'obbiettivo era il 100% di iscrizioni, abbiamo raggiunto il 98%, siamo stati bravi, ma a forza di raggiungere il 98% continuiamo a perdere iscritti.

Dobbiamo anche porci il problema di allargare la platea cui ci rivolgiamo. Faccio un esempio: i lavoratori autonomi delle **partite IVA**: dobbiamo ancora considerarli come soggetti che c'entrano poco con noi? Nella Carta dei Diritti abbiamo scritto che tutte le persone che lavorano, a prescindere dal rapporto, devono avere gli stessi diritti e le stesse tutele. Perché non possono avere lo stesso sindacato? Ragionando così è chiaro che cambiano i servizi che devi dare ai

lavoratori, cambia come ci organizziamo, cambia l'azione sindacale, cambia anche la natura dei contratti perché devono allargare la loro competenza per essere in grado di rappresentare tutti. Queste esperienze già si fanno ma non sono la pratica diffusa. Per di più a volte vendiamo male quel buono che siamo capaci di fare perché non lo raccontiamo, oppure non siamo in grado di estenderlo in modo diverso.

La Contrattazione inclusiva

Interventi dei portavoce dei
gruppi di lavoro e repliche di

Maurizio Landini

Segretario Generale CGIL

Gruppo 3

Barbara Manfredi - SLC Brescia

Quali soggetti? Li abbiamo divisi in tre gruppi:

1. Il **sistema CGIL**. Comprende tutti i funzionari, i delegati, le strutture. Tutti coloro che lavorano all'interno della CGIL e che quindi possono progettare nuove modalità di fare contrattazione inclusiva.
2. I **lavoratori e i pensionati**, che possono lavorare con noi e che noi, sempre più, dovremmo intercettare e coinvolgere
3. Gli **interlocutori esterni** quindi le associazioni, i datori di lavoro, i comuni, etc., tutti coloro con cui possiamo collaborare ed essere partner.

Quali risorse?

1. Occorre partire dalle **risorse interne**, da quello che già abbiamo: le sedi, la capillarità, le banche dati, tutto ciò che abbiamo costruito negli anni, quindi i CCNL.
2. Occorre, poi, puntare sulla **rappresentanza e la rappresentatività** che già abbiamo e sfruttare le relazioni che ne derivano.
3. Terzo insieme di risorse importanti è costituito dalle **relazioni** fra di noi, dalla fiducia che dovremmo avere e sfruttare per coinvolgerci sempre di più.

Quali obiettivi?

1. Il **cambiamento organizzativo**. È stato detto più volte, da vari compagni, che la scarsa collaborazione tra le categorie e tra categorie e CdL, fatto con cui ci scontriamo spesso, va superata anche attraverso il cambiamento dei modi di lavorare e dei processi organizzativi quotidiani.
2. Allargare **la rappresentanza, l'insediamento e, quindi, il tesseramento**. Aumentare la nostra presenza là dove già siamo e operiamo e, conseguentemente e successivamente, entrare nei territori e luoghi dove non siamo presenti: luoghi di lavoro, gruppi di professioni e attività, tipi di contratti e relazioni di lavoro differenti da quelli di cui normalmente ci occupiamo e rappresentiamo. La finalità politico-sindacale è sviluppare la ricomposizione del mondo del lavoro.
Questo ci è parso un tema/problema trasversale come quello degli appalti: riguarda ormai quasi tutti i posti di lavoro, quasi tutte le categorie, ed è indicato e sottolineato da troppa frammentazione. Quindi, la contrattazione deve essere inclusiva, al fine di ricomporre le filiere del mondo del lavoro.
3. La contrattazione inclusiva, così è stato detto e argomentato, deve allargarsi al territorio e diventare sociale, deve, cioè, coinvolgere gli enti locali, i comuni, istituzioni, consorzi etc.
4. La contrattazione di genere, e il contrasto alla violenza di genere.

**Deborah Rota - Funzione Pubblica
Bergamo**

Nella nostra discussione ci siamo interrogati anche su quegli elementi, fatti, situazioni, etc. che possono essere o diventare critici.

Possiamo dire che siamo piuttosto resistenti ad ogni cambiamento.

Cambiare l'organizzazione e le strategie della CGIL per fronteggiare i cambiamenti della società, dei mercati del lavoro, delle politiche economiche, delle culture, etc., comporta e necessità di definire e mettere in atto (praticare quotidianamente) nuove modalità organizzative del lavoro quotidiano, modificare comportamenti, abitudini e forme di pensiero consolidate.

Di fatto, la necessità di cambiare ci interroga e ci fa dire che abbiamo bisogno di diventare un'altra cosa, il che significa riconoscere che di fatto non siamo efficaci al 100%, riconoscere che a volte si tende a dire: "lo faccio il possibile" senza però impegnarsi a fondo e personalmente per cambiare.

Abbiamo bisogno di inventare nuovi **linguaggi**, di imparare ad usare nuovi strumenti, anche quelli già disponibili ma usandoli in maniera molto più intellegibile ed efficace soprattutto nel rapporto con tutti i nostri referenti.

Dovremmo cominciare a pensare (e a praticare) che non possiamo detenere tutto il potere come sindacato; dovremmo iniziare a pensare che il potere che abbiamo, e quindi la competenza, debba essere condiviso e diffuso con tutte le persone che vogliamo rappresentare, cioè i delegati, e con tutte le organizzazioni che in qualche modo insieme a noi rappresenteranno e soddisfaranno i bisogni delle persone in carne ed ossa.

Lavoriamo sicuramente in territori molto cambiati del mondo del lavoro, in luoghi e organizzazioni che non

hanno spazi e tempi simili a quelli del passato che, quindi, conosciamo poco o addirittura per niente.

Dobbiamo modificare il nostro lavoro e le modalità con cui lo svolgiamo pensando che il lavoro che vogliamo rappresentare e le organizzazioni in cui si svolge non sono più quelle di prima.

Dobbiamo, cioè, fare i conti con l'immagine, la rappresentazione che abbiamo e che il mondo esterno ha di noi. Dobbiamo analizzare e quindi capire quali sono gli elementi, le caratteristiche di questo mondo che non permettono alle persone e ai gruppi di lavoratori e lavoratrici che vogliamo rappresentare di fidarsi di quello che noi siamo e di ciò che noi facciamo.

Gruppo 4**Katiuscia Calabretta - Fillea Milano**

Intanto mi scuso con le compagne e i compagni perché, per effetto della sintesi, non renderemo giustizia alla ricchezza del dibattito che è stato veramente importante.

Sui soggetti, ragionando di contrattazione inclusiva, oltre al corpo sociale interno, il corpo militante, dalle RSU, le RSA, gli RLS fino ai dirigenti sindacali, abbiamo incluso anche soggetti del terzo settore, gli stakeholders del territorio, i committenti nel caso degli appalti, le istituzioni, i soggetti della bilateralità e i cittadini in generale. Quindi abbiamo allargato il campo degli attori della contrattazione inclusiva.

Non mi soffermo ora sulle risorse e gli obiettivi perché li recupero tra le criticità e le opportunità. Anche noi abbiamo tenuto legate le due facce. Anche noi abbiamo visto, come altri gruppi hanno detto, che spesso dietro ad una criticità si nasconde un'opportunità per l'organizzazione.

Una delle prime criticità che abbiamo individuato è appunto la pigrizia e la rigidità al cambiamento del nostro modello organizzativo e anche la fatica

a riallocare in modo flessibile le risorse di cui siamo dotati, sia in termini economici, sia in termini di risorse umane, sia in termini di sedi, cioè di risorse fisiche, in base alle priorità che scegliamo di darci. Magari, a volte, le risorse ci sono, non sono tantissime, ma è importante decidere come le vogliamo allocare a seconda delle **priorità**. Queste sono sicuramente criticità ma, dall'altra parte, rappresentano un'opportunità se, anziché aspettare la Conferenza d'Organizzazione, quindi il ridisegno organizzativo, iniziamo a lavorare prima di tutto sugli atteggiamenti con i quali noi approcciamo certe questioni.

Ci siamo detti nei gruppi di lavoro che l'accoglienza e anche la contrattazione inclusiva sono prima di tutto un **atteggiamento mentale**, un approccio: quindi io devo essere accogliente in qualunque momento ho un contatto con un lavoratore, che sia telefonico, che sia una mail, che sia un contatto diretto, mi devo allenare, così come mi devo allenare ad avere un'ottica di contrattazione inclusiva in qualunque momento vissuto all'interno dell'organizzazione. Cioè, non sono preposto all'accoglienza solo in quanto dedicato alla funzione di accoglienza alla reception della Camera del Lavoro, ma devo essere accogliente anche per quei lavoratori che arrivano e chiedono a me anche un altro tipo di supporto e, allo stesso modo, devo avere questo stesso tipo di approccio rispetto alla contrattazione inclusiva.

Quindi nel momento in cui devo fare contrattazione inclusiva, devo prima di tutto essere capace di studiare il contesto nel quale interveniamo, che sia un luogo di lavoro o che sia un contesto territoriale e mettere a frutto, capitalizzare, la grande mole di dati che abbiamo a disposizione attraverso le banche dati dell'accoglienza, delle tutele individuali. Insieme a queste dobbiamo provare ad utilizzare anche altri strumenti: da una parte le risorse di osservatorio, di antenne che ho sul territorio, cioè compagne e compagni che appunto fanno l'accoglienza nelle varie sedi, ma poi anche provare ad utilizzare lo strumento dell'inchiesta. Soprattutto

quando ci avviciniamo a lavoratori che non abbiamo mai rappresentato, che non conosciamo e che sono portatori di bisogni non noti, dobbiamo avere un approccio umile, chiedere a loro di cosa hanno bisogno. Utilizzare lo strumento dell'inchiesta ci permette poi di essere più efficace nel nostro intervento.

Tornando alle criticità, in parte le ho già indicate: non conoscere con precisione la **composizione dei luoghi di lavoro** porta a riproporre le stesse prassi, ad avere un atteggiamento conservatore, riprodurre le cose che si conoscono bene e che si sono già fatte; questo atteggiamento limita la nostra creatività.

Altra criticità riguarda la **cultura della solidarietà**, che si è indebolita tra i lavoratori e la difficoltà del lavoratore stesso a cedere parte dei suoi diritti e delle sue tutele nell'ottica dell'inclusione. C'è poi la difficoltà ad individuare con esattezza le **controparti**. Quando parliamo, ad esempio, di contrattazione di sito è difficile individuare le controparti a cui fare riferimento. A volte, se anche le individuiamo, sono indisponibili a ragionare in un'ottica di contrattazione inclusiva.

Poi c'è la scarsa attitudine a **lavorare insieme** tra categorie, tra servizi, tra apparati tecnici e confederazione, naturalmente. Non siamo abituati a lavorare insieme, per progetto, con un obiettivo preciso; e mi permetto di dire che non abbiamo neanche mai pensato dei luoghi dove fare questa cosa. Nel senso che i nostri riti, che abbiamo già visto non essere più così tanto amati, non sono realmente luoghi di elaborazione progettuale, di elaborazione di proposte. Il modo di lavorare che abbiamo sperimentato in questi due giorni potrebbe essere un modo per elaborare proposte. In altri casi gli ambiti formativi sono diventati luoghi di elaborazione di proposte. Dovremmo decidere, forse quasi a livello statutario, di istituire dei luoghi per l'elaborazione dei progetti e delle proposte.

Tornando alle opportunità, fare la

contrattazione d'anticipo, qualcuno già lo citava, ci aiuta per esempio a leggere le tendenze in atto in contesti in cui operiamo. Quindi anche la contrattazione di anticipo è un altro modo per produrre dati utili alla contrattazione inclusiva.

Ci dicevamo, tenendo insieme i tre momenti del nostro ragionamento: se sei bene insediato in un luogo, se fai inchiesta in quel contesto, lo studi e lo analizzi e se ti sei preso in carico l'accoglienza, attraverso l'ascolto attivo dei i bisogni delle persone è normale conseguenza la contrattazione inclusiva, cioè è impossibile che tu non faccia contrattazione inclusiva se hai fatto bene prima quelle due parti di lavoro.

Gli altri hanno già parlato dell'importanza della contaminazione delle competenze quindi non ci ritorno se non per dire che sicuramente i lavori che stiamo facendo, questo miscuglio di competenze che stiamo mettendo insieme, pensiamo ci dia un vantaggio competitivo ad esempio rispetto a CISL e UIL. Perché la percezione che abbiamo, anche quella è importante perché poi la finalità è il tesseramento e la rappresentanza, è che le riflessioni che stiamo facendo non abbiano uguali in casa CISL e UIL, quindi potremmo giocare questo lavoro come un vantaggio competitivo nella rappresentanza.

La questione della rigidità del modello organizzativo, della difesa dei propri perimetri contrattuali diventa una risorsa se anziché ragionare di cessione di sovranità, ragioniamo di condivisione della contrattazione, della **titolarità della contrattazione**. Quindi d'accordissimo a moltiplicare le sperimentazioni, magari partendo da ambienti più protetti, capitalizzando le buone pratiche che ci sono e sono tante, sfruttando anche l'archivio della contrattazione con SinArgo, mettendo a valor comune, a capitale, le buone pratiche sia sulla contrattazione, sia sulla formazione, sia sui progetti organizzativi. Tante categorie, tante Camere del Lavoro hanno già fatto delle cose, se ce le ridiciamo o se le condividiamo, diventano patrimonio a beneficio di tutti quanti.

Risposta Maurizio Landini - Segretario Generale CGIL

Sulla contrattazione inclusiva avete già detto molte cose. Io aggiungerei una riflessione che non ho sentito, ma che a me sembra un tema. Nella contrattazione, credo sia esperienza comune di tutti, ci sono almeno due regole di efficacia: una è che tu devi contrattare con la **controparte che decide**, cioè devi farla il più possibile vicino a chi decide, o con quelli che decidono. Perché i margini di contrattazione a quel punto sono più alti. Se io contratto con l'azienda che decide di fare l'appalto e riesco a imporre le regole con cui si fa l'appalto e i diritti che i lavoratori hanno, la contrattazione è un po' più forte. Se contratto con le aziende che sono già in subappalto e che pongono condizioni che anche loro hanno subito da qualcun altro, faccio un lavoro necessario ma il livello di efficacia è inferiore.

Il secondo passaggio che io sento è l'**unità**, ma non semplicemente l'unità con CISL e UIL, tra le organizzazioni sindacali, che è un punto importante. Penso all'unità del mondo del lavoro che vogliamo rappresentare. Il nostro problema diventa, se vogliamo fare la contrattazione inclusiva di sito, di filiera, o chiamatela come vi pare, capire come coordinare le azioni. Se in un sito ho 5 RSU perché ci sono 5 contratti diversi, non esiste che facciamo 5 contrattazioni inclusive, perché rischiamo di non farne neanche una. In realtà, ha senso che ci siano 5 RSU e che ognuna lavori per sé o dobbiamo avere anche delle regole per cui le RSU sono "costrette" a lavorare, discutere, prendere decisioni insieme? Perché se la mettiamo sul piano della titolarità

o non titolarità delle categorie, non giriamoci attorno, nessuna categoria rinuncia alla sua titolarità, perché non sarebbe più una categoria. Siamo una confederazione perché confederiamo tante titolarità. Il problema è che la singola titolarità oggi non è in grado di fare la contrattazione inclusiva da sola. Seguiamo il ragionamento: perché abbiamo dovuto aggiungere la parola “inclusiva” a contrattazione?

Sarebbe stato sufficiente parlare di contrattazione, no? Lo abbiamo fatto perché abbiamo dovuto qualificarla. Questo vuol dire che noi stessi ci rendiamo conto che c'è una parzialità nell'azione di contrattazione che facciamo. Vediamo tutti che quando facciamo dei contratti e scopriamo che dentro la stessa azienda gli effetti dell'azione vanno a beneficio di una parte e non arrivano a un'altra, anche non volendo, escludiamo qualcuno, o quel qualcuno si sente escluso da noi. Il problema non è come noi percepiamo le persone ma come loro percepiscono noi. Ci dobbiamo sempre mettere nell'ottica di quella persona, che magari ha un lavoro precario e non si sente rappresentata da nessuno, che quando ha un problema sa che se la deve cavare, deve decidere se accettare o no un ricatto o come risolvere il problema. Badate, io non sto dicendo che è semplice, che è facile, che basta la volontà, vorrei essere chiaro, perché con la volontà arrivi fino a un certo punto; è importante avercela e metterla, ma non è sufficiente.

Ci sono anche delle condizioni da cambiare. Questi che abbiamo alle spalle sono stati gli anni della contrattazione separata, degli accordi separati; in Italia abbiamo l'articolo 8 e credo che in Europa non esista in nessuna parte una legge che dice che delle parti private, facendo degli accordi, possano derogare le leggi, perché vuol dire che non ci sono le leggi. La contrattazione inclusiva, in alcuni casi, la devi fare chiedendo che non vengano

applicate delle leggi pessime, perché altrimenti non sei in grado di farla. Non è proprio sempre stato così. Nella storia, denunciavamo il padrone che non applicava le leggi. Adesso siamo in una situazione in cui le leggi producono divisione, precarietà e in alcuni casi ti mettono in difficoltà. È la legge che determina divisione, frantumazione tra lavoratori e che mette in discussione non solo le titolarità, ma anche la capacità di fare sindacato.

Questo era l'obiettivo principale, quando nazionalmente abbiamo pensato di scrivere un documento e aprire una discussione nelle assemblee in ogni Camera del Lavoro, in ogni territorio; ciascuno avrebbe dovuto in un qualche modo fare il bilancio di quante esperienze aveva già fatto, se c'erano, ma anche, consentitemi, di quanti cantieri provava ad aprire e poi costruire quasi una piattaforma nazionale in cui mettere insieme tutte le esperienze. Perché se ogni Camera del Lavoro è in grado di dire e di raccontare le due o tre o quattro esperienze che ha fatto, o le tre, quattro o cinque che vuole aprire, provate a moltiplicare 120 Camere del Lavoro per tre, quattro esperienze: ci stiamo ponendo il problema di avere centinaia di esperienze. Perché non debbono dialogare tra di loro? Perché non debbono in qualche modo incrociarsi? Vedere dove va bene, dove va male, sperimentare nel costruire e mettere nelle condizioni i delegati e i lavoratori in quanto tali di poter sperimentare, di poter costruire, in alcuni casi, facendo anche un passettino indietro come sindacalisti. **Non sperimentare significa rinunciare.** Se vado in un luogo dove l'80% dei lavoratori è di una categoria e poi ho altre 3 categorie, se quell'80% non è d'accordo, la contrattazione inclusiva non si fa. Io non sto dicendo che quell'80% deve rinunciare a qualcosa, ma che deve essere disponibile ad aprirsi anche agli

altri, per affrontare insieme agli altri la contrattazione. La CGIL può fare questo coordinamento, può aiutare, ma se non c'è una disponibilità e una volontà unitaria, non incominciamo neanche.

In questo senso diventa più chiara anche la questione della rappresentanza. Appalti, subappalti, contratti pirata si stanno estendendo e il tema della validità erga omnes dei contratti firmati da organizzazioni rappresentative è un tema chiave su cui fare battaglia di idee. Anche il problema del salario minimo, se non è collegato ad un'idea di rafforzamento dei contratti nazionali, è inefficace: è un bel dire che vale il contratto nazionale ma i lavoratori che non lo hanno, o che hanno un contratto pirata non si sentono rappresentati dalla nostra posizione se non risolviamo il loro problema. A quel punto ci sarà qualcun altro che li rappresenterà e che affronterà questo tema.

Poi il rapporto fra contrattazione inclusiva e accoglienza riguarda quel che pensiamo del **lavoro politico e del lavoro tecnico**: anche questo, in un'organizzazione come la nostra, va ripensato, rivisto, rispetto ai canoni tradizionali con cui lo abbiamo affrontato. Non è solo una questione di funzioni, ma di lavorare in gruppo in modo diverso da quello che abbiamo fatto finora, a partire dal prodotto finale che vogliamo realizzare.

Qui voi avete parlato di formazione, di ricerca e di inchiesta, che è uno strumento per conoscere, far parlare le persone, e poi è uno strumento di azione, di contrattazione. È come se queste 3 attività fossero per noi cose staccate tra di loro: io faccio la formazione, ma poi il delegato, l'operatore, quando ha finito la formazione torna a lavorare, ad operare in un modo che non c'entra nulla con quello che gli hanno insegnato. E, dall'altra parte, la

ricerca è uno strumento per acquisire informazioni e conoscenza ma non la usiamo poi per decidere quali azioni metti in campo. Ora, forse, uno dei problemi del nostro cambiamento è che la **formazione, la ricerca e l'azione** devono essere 3 azioni che fanno parte normalmente della nostra attività sindacale.

Non posso separare la formazione dalla ricerca e dall'azione, anche nel modo con cui preparo una vertenza: devo fare dei gruppi di lavoro che ragionino prima di **pianificazione e poi di coinvolgimento dei lavoratori**, di quali strumenti mettere in campo e queste non sono attività separate. Abbiamo forse la necessità di reinternalizzare delle attività che abbiamo esternalizzato appaltando a qualcuno lo studio delle persone che noi rappresentiamo e il nostro modo di lavorare? Ci dobbiamo porre il problema, a proposito di modello organizzativo, di avere strumenti e capacità di questo genere da far crescere al nostro interno? Se vuoi essere un'organizzazione, determinati osservatori, determinate azioni di formazione e di ricerca devi essere in grado di produrli; poi certo, devi allargare la tua rappresentanza, devi parlare con altri, devi essere anche aperto a culture, punti di vista anzi, ritornare ad essere un elemento di interesse, ma non perché altri ti vengono a spiegare quello che devi fare ma perché noi raccontiamo quello che stiamo facendo e producendo e mettiamo a disposizione anche di altri le nostre esperienze.

Dobbiamo riuscire a fare più cose: se io so fare la mela devo essere capace di innestare perché così imparo anche a fare le pere e le albicocche. Io non ho la soluzione a questo tema, vorrei esser chiaro, però lo vivo come un problema. Quando parliamo di cambiamento questa è una delle cose

con cui noi ci dobbiamo misurare, proprio per quello che sta succedendo e perché questo, secondo me, è anche un modo per non farsi spiegare da qualcun altro quello che faranno le tecnologie. Le tecnologie le fanno le persone, stiamo parlando di noi. È sempre stato così. Perché devo accettare l'idea che la tecnologia cancellerà il lavoro? Chi l'ha detto che deve essere così? Dov'è scritto che succede? Dipende da chi le controlla quelle tecnologie, da chi le progetta, se le persone che noi rappresentiamo hanno la possibilità di utilizzare la loro intelligenza oppure no.

Ciò che la contrattazione inclusiva ripropone è la libertà e la realizzazione delle persone che lavorano; libertà che entra in conflitto con il diritto di proprietà sul lavoro, cioè sul fatto che chi ha un diritto di proprietà dice a te come devi lavorare. Non sto dicendo adesso che il nuovo obiettivo è superare il capitalismo, sono più moderato in questa fase, ma penso che la domanda di cambiare il modello di funzionamento e il modello di produzione sia la domanda da cui noi dobbiamo partire. Forse, mi permetto di dire, una delle cose che ha determinato anche una rottura storica tra il mondo del lavoro e chi pensava di rappresentare il mondo del lavoro è proprio questo. Fate un'equazione di valore: socialismo più taylorismo rimane taylorismo. E anche chi governava dicendo "lo faccio per i lavoratori" non ha migliorato la condizione di chi lavorava. Chi era precario quando c'era Berlusconi è rimasto precario quando è arrivato D'Alema, è rimasto precario quando è arrivato Prodi, poi ha continuato ad essere precario quando è arrivato il governo gialloverde. E poi Renzi: per lui che differenza c'è tra la destra, la sinistra e il centro? Forse anche nella nostra azione non siamo stati in grado fino in fondo di misurarci con questi

processi. Ma se vogliamo entrare in sintonia con la domanda che oggi c'è, più forte di prima, di potersi realizzare nel lavoro che si fa, forse la prima vera lotta alla precarietà è assumere anche questo cambiamento nella nostra azione.

Documento descrittivo dello svolgimento delle sessioni di gruppo e della sessione plenaria conclusiva degli Stati Generali della CGIL Lombardia.

Lo scopo di questo documento è raccogliere per iscritto una **traccia dello svolgimento** delle attività di gruppo degli Stati Generali ed ha quindi una funzione meramente operativa, come supporto pratico.

È utile dotarsi di uno strumento di questo genere per diversi motivi:

- Innanzitutto, per la **gestione dei tempi di lavoro**, che rappresenta una delle criticità da affrontare. Questa traccia offre uno schema molto dettagliato di come far avanzare i lavori e consente di monitorare l'economia del tempo in funzione dei diversi passaggi, che dovranno essere svolti in ogni sessione di lavoro.
- I sopraccitati passaggi previsti nelle sessioni sono importanti e necessari, lo schema offre quindi un **quadro completo** dello svolgimento della **sessione**, affinché sia possibile un dibattito finalizzato al **maggior** livello di **partecipazione possibile**.
- Ugualmente, nello schema è prevista la **presentazione e l'utilizzo degli strumenti a disposizione** della raccolta delle idee e a supporto della creazione della sintesi e della domanda per il segretario generale della CGIL nell'ultimo dibattito in plenaria.
- Infine, la scelta innovativa di applicare un metodo di **lavoro sperimentale**, la cui opportunità trova riscontro nelle numerose sperimentazioni partecipative che si svolgono nei territori, **trova in questo schema un aiuto alla messa in atto**, nel tentativo di agevolare il lavoro di chi animerà e guiderà le sessioni.

Svolgimento degli Stati Generali

29 ottobre

Sessione plenaria di apertura - Mattina

Nel corso dei lavori di apertura, verrà **introdotta la modalità di lavoro** per gruppi e sarà possibile dare una prima illustrazione del tipo di risultati che intendiamo produrre collettivamente:

- I risultati di un **dibattito** ampiamente partecipato **registrato in ogni suo momento** e tradotto nei verbali delle due giornate di lavoro.
- Un alto numero di **idee progettuali espresse** dai singoli partecipanti in merito agli assi strategici del dibattito: Presa in carico/Accoglienza, Insediamento, Contrattazione inclusiva.
- Una vasta rappresentazione di quelli che potranno essere gli **attori dell'azione sindacale**, gli **obiettivi** da raggiungere e le **risorse impiegate** per realizzare progetti di accoglienza, insediamento e contrattazione inclusiva.
- I risultati di una **riflessione collettiva e anche individuale** su quelle che sono le **correlazioni** individuate tra l'azione sindacale riguardante i tre assi strategici oggetto del dibattito della CGIL.

In merito al modo di lavorare verranno illustrati gli **aspetti organizzativi** principali delle attività nei gruppi, verranno fornite le seguenti informazioni:

- Fin dalla mattinata a tutti i partecipanti verrà comunicato con appositi cartelli **in quali gruppi lavoreranno** e l'apparato della CGIL regionale faciliterà il raggiungimento delle sale dove si lavorerà nel pomeriggio.
- La presenza di un **facilitatore** in ogni gruppo preparato per gestire il processo di lavoro.
- La presenza dei **segretari regionali** in ogni gruppo incaricati di lanciare le questioni ad apertura del dibattito sui tre temi.
- La **suddivisione del lavoro** dei gruppi in tre momenti tematici e un quarto dedicato alla sintesi, alle correlazioni e alla preparazione del confronto con Maurizio Landini.
- L'utilizzo di **schede e lavagne** a disposizione dei partecipanti nel corso del dibattito.
- La **costruzione della sintesi** e dell'interlocuzione con Maurizio Landini da parte di ogni gruppo a partire da uno dei tre temi affrontati e dalle correlazioni individuate con gli altri due assi strategici.

I lavori dei gruppi. Struttura e scaletta delle sessioni tematiche di lavoro nei gruppi

10' - presentazione dello schema di svolgimento dei lavori della sessione - Facilitatore

- Tempi di intervento, è necessario stabilire la lunghezza massima degli interventi e fornire ai facilitatori una lista del gruppo affinché possano **segnare chi è intervenuto**.
- **Angoli parole chiave** - rilevazione soggettiva per parole chiave di chi compila, chi vuole aggiungere parola chiave che a suo parere manca può farlo alla fine della sessione.
- **Nomina dei compagne e compagni** che si occuperanno nel corso delle tre sessioni di prendere nota delle parole chiave sulle **lavagne a fogli**.
- **Distribuzione e illustrazione Scheda appunti** - serve per compilare una **idea** schematica di **progetto** e anche per **prepararsi all'intervento**, ci saranno due **momenti specifici** in ogni sessione **per compilare la scheda**, inoltre alla fine dell'ultima sessione in gruppo, quella della sintesi, sarà dato un ulteriore tempo per risistemare le proprie schede progettuali e ed eventualmente integrarle con nuove idee o produrne di nuove. **Le schede saranno raccolte dai facilitatori e diventeranno patrimonio contenutistico collettivo degli Stati Generali**. Le schede possono essere consegnate in forma anonima o meno, a piacimento di chi le compila. È molto importante invitare a compilare e a conservare le schede per poterle poi dare all'organizzazione alla fine dei lavori. È utile **suggerire a chi volesse tenerne una copia di fare una foto col cellulare**.

10' - apertura dei lavori e **presentazione della tematica** sulla base delle questioni elaborate dai gruppi - Segretario

10' - preparazione degli interventi e **compilazione della scheda individuale**

65' - dibattito

15' - chiusura del dibattito e **sistemazione delle schede individuali e dei corner delle parole chiave**.

NB: I tempi sono calcolati al minuto, ma è evidente che tale dettaglio è da affrontare con la necessaria flessibilità per affrontare la gestione di un dibattito efficace. Tuttavia tenere come riferimento una scansione precisa del tempo aiuta a tenere la rotta ed ad arrivare fino in fondo.

Alla fine della giornata è necessario organizzare una riunione di briefing con segretari, facilitatori e organizzatori degli Stati Generali.

Contestualmente sarà necessario mettere in un file le parole chiave raccolte nei corner per la creazione delle nuvole di parole

Struttura della sessione di riepilogo dei tre temi, discussione sui temi di sintesi e riflessione e preparazione della presentazione a Landini

11.00 – assegnazione del tema al gruppo e **nomina del portavoce**. Ogni gruppo lavorerà su uno dei tre **assi strategici dibattuti**, in questo modo due gruppi tratteranno la stessa tematica – Segretario

11.05 – presentazione del mandato – Facilitatore

- Partendo da una ricostruzione delle parole chiave si aprirà la discussione per ragionare riguardo al **tema assegnato, in correlazione con gli altri due**, rispetto a **Opportunità** e **Criticità** che si presentano.
- A **ogni partecipante** viene fornita **una scheda, con lo stesso schema** di ragionamento (Opportunità/Criticità) che guiderà la discussione del gruppo, sulla quale ciascuno potrà **appuntare le proprie idee**, sia come supporto per partecipare alla discussione, che come materiale grezzo da raccogliere successivamente.
- Durante la discussione rispetto agli ambiti “Opportunità” e “Criticità”, il **Facilitatore governa il dibattito**, il **Segretario ed il Portavoce prendono appunti** su quanto viene detto; serve aggiungere persone in più che prendono anch’esse appunti, in modo da avere maggiore completezza su quanto raccolto.
- A fine discussione verranno inserite nelle aree bianche “Opportunità” e “Criticità” della scheda **parole chiave o frasi significative** derivate dal dibattito, come base per l’intervento di restituzione in plenaria.
- (Se ci sarà tempo per farlo: **“prova generale”** con il gruppo rispetto alla esposizione a Landini in plenaria dello schema con le riflessioni, con approvazione e possibili correzioni).

11.10 – Dibattito

12.40 – **Interruzione del dibattito**, i partecipanti sono invitati a **risistemare le schede** che hanno compilato nel corso dei lavori e quella su “Opportunità” e “Criticità”. Nel frattempo **Segretario, Facilitatore e Portavoce**, con anche gli appunti dei due “aiutanti”, si riuniscono per **finalizzare lo schema di riflessione** e interlocuzione per Landini.

12.50 – Il Portavoce riporta nel gruppo lo schema di riflessione e interlocuzione per Landini e se c’è tempo si fa una **“prova generale”**.

13.00 – chiusura dei lavori di gruppo raccolta delle **schede individuali di sintesi**.

Sessione plenaria conclusiva

15.00 - introduzione - Elena Lattuada, Segretario Generale CGIL Lombardia

15.10 - interventi, i portavoce di due gruppi - **tema: presa in carico/accoglienza**

15.25 - replica Landini 1 sul tema

15.40 - interventi, i portavoce di due gruppi - - **tema: reinsediamento**

15.55 - replica Landini 2 sul tema

16.10 - interventi, i portavoce di due gruppi - **tema: contrattazione inclusiva**

16.25 - replica Landini 3 sul tema e conclusioni

17.00 - chiusura dei lavori

Questionario di valutazione individuale della esperienza degli Stati Generali, edizione 2019

Il questionario che ti rivolgiamo ha lo scopo di raccogliere informazioni su come è stata vissuta l'esperienza degli Stati generali del 2020. Un tuo ritorno sarà dunque estremamente prezioso e utile per valutare la iniziativa.

Contenuto

1 Avevi già potuto approfondire i temi in discussione: Accoglienza-presenza in carico, Re-insediamento, Contrattazione Inclusiva?

2 Quali riflessioni hai sviluppato grazie al lavoro fatto insieme?

Metodologia

3 Hai trovato agevole lavorare sui tre temi nel modo in cui sono stati proposti?

4 Le dinamiche di svolgimento del lavoro ti hanno coinvolto/a e fatto sentire partecipe di un momento di condivisione e di elaborazione collettiva?

5 Pensi di adottare e sperimentare un approccio o una metodologia simile a quella sperimentate nell'attività sindacale?

Prospettive

6 Cosa ti aspetti che succeda per dare continuità a questa edizione degli Stati generali?

7 Come si potrebbe continuare a lavorare su Accoglienza-presenza in carico, Re-insediamento, Contrattazione Inclusiva alla luce della esperienza fatta insieme in questi Stati Generali?

8 Passati tre mesi dagli Stati generali, come ti senti oggi dopo questa esperienza?

9 Oggi, avendo vissuto questa esperienza, cosa te ne rimane?

Lascia di seguito le osservazioni e considerazioni che vuoi aggiungere

IL LAVORO SI FA STRADA

PROSELITISMO E INSEDIAMENTO

• oltre 100%

- stare anche fuori da ambiti già noti
- stare in modo diverso nei luoghi già noti

PRENDERSI CARICO

- tutela individuale
- dai dati ai bisogni
- dalla risposta alla rappresentanza

- censire/conoscere le condizioni di tutti
- condividere i bisogni

Come verifico i bisogni?
Come parlo?

CONTRATTAZIONE SECONDO LIVELLO

CONTRATTAZIONE SOCIALE E TERRITORIALE (welfare e sviluppo)

FILIERA SITO

perimetro fisico
I VISIBILI

- Agibilità
- Organizzazione
- Insediamento
- Rappresentanza
- Contrattazione

- ampliare agibilità
- rivendicare/iscriversi
- organizzare/insediare (RSU)

NO Agibilità
NO Rappresentanza
NO Contrattazione

PROSSIMITÀ

TERRITORI

LUOGHI DI LAVORO

PROSSIMITÀ

PARTECIPAZIONE, RAPPRESENTANZA E COMUNITÀ (legittimazione, rivendicazione, democrazia)

modo della relazione associativa

modalità partecipativa nell'azione collettiva

modo della pratica contrattuale

- stimolare esperienze
- far emergere sperimentazioni
- diffondere buone prassi

INCLUSIVITÀ

(approccio pratico e strategico)

RIUNIFICAZIONE È RISULTATO DELL'AZIONE COLLETTIVA

CARTA DEI DIRITTI UNIVERSALI DEL LAVORO



DISUGUAGLIANZE ↔ DEMOCRAZIA

SEGMENTAZIONE

Valore

Organizzazione del lavoro

Welfare

Diritti

Legami sociali

tutte le direzioni →



STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
EDIZIONE



Lavoro e organizzazione nell'Industria 4.0: la partecipazione progettuale

Federico Butera

*Professore Emerito, Università di Milano Bicocca e Sapienza Roma
Presidente Fondazione Irso*

fondazione
irso
istituto di ricerca intervento
sui sistemi organizzativi



Indice

- 0) La partecipazione progettuale: storia e prospettive
- 1) Il futuro del lavoro dipende da una revisione di contenuti di lavoro e dalla partecipazione
- 2) Non effetti sociali delle tecnologie ma progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, lavoro
- 3) Quali azioni: politiche e progetti
- 4) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale: tecnologia, organizzazione, lavoro
- 5) La professionalizzazione di tutti?
- 6) La progettazione delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro
- 7) I processi di partecipazione progettuale
- 8) Sei proposte

fondazione
irso
istituto di ricerca intervento
sui sistemi organizzativi

0) I diversi livelli di partecipazione

Di che cosa non parlerò

- della **partecipazione istituzionale**, come rappresentata dal modello tedesco della Mitbestimmung e richiamata dalla 5° direttiva europea del 1972
- della **partecipazione finanziaria** dei lavoratori al capitale delle imprese
- dei **diritti di informazione**, esperienza italiana sulla prima parte dei contratti

Quello di cui parlerò viene chiamata **partecipazione sul posto di lavoro** o **partecipazione organizzativa**, termine ambiguo che include cose fra loro molto diverse: il **coinvolgimento** dei lavoratori nelle attività e nel miglioramento continuo dell'impresa attivato dalla direzione dell'impresa; la **partecipazione diretta** che la EUFOUND chiama High Performance Work Practices (HTWP); e infine la **partecipazione progettuale dei lavoratori legittimata e modellizzata**, concordata fra impresa, sindacato e istituzioni educative, partecipazione che impegna i lavoratori e le loro rappresentanze nei processi di cambiamento e innovazione profonda dell'impresa.

Nell'opera di disambiguazione che tenterò, è proprio la **partecipazione progettuale dei lavoratori legittimata e modellizzata** la proposta che presenterò

3

0) La crisi del taylor fordismo negli anni 70

- Intorno agli anni 70 in il potente modello del taylor fordismo cominciava ad andare in crisi, per la sua rigidità e per la sua insostenibilità sociale. In Europa, alcune esperienze di riorganizzazione del sistema di lavoro di stabilimenti di produzione, con una forte partecipazione dei lavoratori e dei sindacati. I progetti di Hunsfos, di Norske Hidro, della Volvo di Kalmar, associati al progetto di "**democrazia industriale**" scandinava. In Italia, nel 1969 con una forte presenza dei sindacati, venivano realizzate le isole di montaggio della Olivetti (UMI, Unità di Montaggio Integrate
- A partire dagli anni '70, si svilupparono in Italia a macchia di leopardo **sperimentazioni di organizzazione e di lavoro** che tendevano a andare oltre il modello taylor fordista: in siderurgia, nella chimica, in alcune aziende metalmeccaniche, nel settore del legno arredo, spesso con metodologie di partecipazione attiva dei lavoratori e delle sue rappresentanza. Oltre al caso Olivetti ricordo quelli della Honeywell Bull di Pregnana, alla Dalmine, alla Cerestar, che presenteremo avanti

4

0) Nascita e fine della partecipazione progettuale

- Ma a differenza della Scandinavia, della Germania non nasce in Italia né un programma nazionale di riorganizzazione né un nuovo assetto delle relazioni industriali né un modello di partecipazione istituzionale peraltro richiesto dall'Europa, aree di partecipazione che proteggesse e diffondesse quelle soluzioni e quel metodo che si andava sviluppato nelle singole aziende
- Questi «esperimenti» erano sostenuti da alcune aziende, da Intersind, da FLM, da Trentin
- La Fiat e la Confindustria erano contrarie; gran parte del sindacato era contraria; l'accademia era contraria; le brigate rosse colpirono gravemente Carlo Castellano, dirigente dell'Ansaldo e docente di organizzazione del lavoro all'Università di Genova.
- Gli esperimenti di partecipazione progettuale lentamente si interruppero dopo gli anni 80.
- Il protocollo IRI del 1984 , avrebbe avuto anche la funzione di rilanciare quelle trasformazioni e il loro metodo, sembrò riaprire la strada ma ebbe difficoltà di attuazione, non si diffuse e presto l'IRI si disciolse.

5

0) Che cosa è la partecipazione progettuale

La partecipazione progettuale consiste nelle

- ***modellizzazione di un percorso condiviso fra azienda, territorio, sindacato e istituzioni (soprattutto formative)***
- ***avente per oggetto il ridisegno e il miglioramento della organizzazione e del lavoro***
- ***con una partecipazione attiva dei lavoratori che valorizzi le loro esperienze, creatività, capacità di risolvere i problemi e le loro visioni positive***
- ***Tutto ciò con il proposito di migliorare la produttività , la sostenibilità e le condizioni di lavoro e possibilmente sviluppare insieme nuovi modelli di sistemi socio-tecnici e di lavoro***

6

Gli ingredienti della partecipazione progettuale

- **Accordi fra impresa e sindacato sugli obiettivi, il formato del percorso di progettazione**
- **Nuove idee di lavoro:** oltre l'idea della mansione come somma di compiti e delle competenze molecolari
- **L'impiego di parametri misurabili di sostenibilità, qualità della vita, qualità della vita di lavoro :** obiettivi sociali e umani SMART
- **Una idea di nuovi modelli sociotecnici ,** ossia integrati di tecnologia, organizzazione e lavoro: verso nuovi modelli post taylor fordisti
- **Scelta degli oggetti di progettazione:** prodotti/servizi, processi, algoritmi, ruoli, mestieri e professioni, formazione,
- **Percorsi legittimati di partecipazione sindacale:** quando, come, con quali confini con la contrattazione?
- **Modalità di partecipazione abilitante delle persone:** lavoratori e utenti
- **Accordi sulla condivisione dei miglioramenti economici**
- **Configurazione delle relazioni istituzionali:** istituzioni centrali e locali, scuola
- **Narrazione dei casi esemplari e uso dei media**

7

Il nuovo contesto che richiede partecipazione

Ciò che non è stato possibile negli anni 70 e 80 sarebbe possibile adesso?

La partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze infatti a differenza di quegli anni oggi è desiderabile anche dalle imprese e dalle istituzioni e serve al sindacato per qualificarsi in questa nuova fase. Perché?

- **crisi di impresa e di intere aree territoriali**
- **riconversione produttiva**
- **emergenze ambientali e sociali**
- **nuove forme di imprese e piattaforme digitali**
- **lavori che scompaiono, nuovi lavori**
- **sistemi di imprese organizzazioni che ancora non conosciamo**
 - a. Nessuno in queste fase drammatiche possiede la piena conoscenza delle soluzioni
 - b. Questi eventi richiedono di progettare o riprogettare sistemi in anticipo e non solo difendersi o negoziare la distribuzione dei salari e di profitti
 - d. E' indispensabile non solo il consenso e la sinergia ma soprattutto le modalità di risoluzione dei conflitti fra i diversi portatori di interessi
 - e. Questi eventi drammatici toccano profondamente gli interessi e la qualità della vita dei lavoratori e di chi non ha lavoro
 - f. E soprattutto in questi processi è indispensabile la conoscenza esplicita o tacita dei lavoratori e spesso degli utenti dei prodotti o servizi.

I possibili ambiti della progettazione partecipata (1)

- a. Lo sviluppo di **nuove scoperte scientifiche e di nuove tecnologie**: politiche e organizzazione dei centri di ricerca e delle università, per esempio il CNR; i parchi scientifici e tecnologici; i competence center.
- b. **Sviluppo del territorio e del lavoro**: pianificazione strategica dei territori e sviluppo di progetti mirati e innovativi, adottando tecnologie digitali e valorizzando il lavoro. Esempi il “patto per il lavoro della Regione Emilia Romagna” che attiva azioni sinergiche per portare il tasso di disoccupazione dall’11 al 5%; il “Programma Manifattura Milano” che reindustrializza la città con imprese innovative, fab lab, community, valorizzando e digitalizzando lavori artigiani e intellettuali
- c. **Progettazione e sviluppo di reti organizzative**: configurazione e riconfigurazione di filiere produttive valorizzando le tecnologie di rete e assicurando a tutti i “nodi” della rete condizioni di autonomia e integrazione. La costruzione intenzionale di “imprese rete” è progettazione di nuove forme di impresa aperta, come il caso di IMA, Bonfiglioli, FCA e di “distretti allargati della conoscenza” come il caso del bio-medicale.

I possibili ambiti della progettazione partecipata (2)

4. **Contrattazione degli algoritmi**. L’intelligenza artificiale che regge il funzionamento delle piattaforme digitali, da Google a Amazon da Deliveroo a Uber, gestisce in tempo reale enormi masse di dati e “prende decisioni” apparentemente oggettive e non facilmente comprensibili agli utenti e ai lavoratori definite in base agli algoritmi , ossia l’insieme di istruzioni informatiche che vengono applicate per eseguire un’elaborazione o risolvere un problema. Gli algoritmi “decidono” in nanosecondi in materia di informazioni da evidenziare, processi e tempi di lavoro, selezione delle attività da svolgere e delle persone che le devono svolgere e altro
5. **Partecipazione strategica**: scelte sul futuro di una impresa. Accordi, enti bilaterali, Consigli di Sorveglianza, utilizzazione dei diritti di informazione sono esperienze europee e italiane ben note al sindacato. Il tasso di cambiamento e la volatilità delle imprese ora è cresciuto enormemente
6. **Progettazione e sviluppo di imprese di produzione e di servizi nella trasformazione digitale** implica tre fasi interconnesse: a) piani di riconfigurazione congiunta di business, organizzazione, tecnologia, lavoro, formazione; b) progetti pilota e sperimentali di realizzazione dei nuovi modelli tecnico-organizzativi; c) realizzazione di programmi di implementazione e miglioramento continuo e di formazione. Alcuni esempi del passato , il caso delle isole della Olivetti, del nuovo Treno Medio della Dalmine Tenaris, del sistema di Customer care della Vodafone e molti altri.

I possibili ambiti della progettazione partecipata (3)

6. **Miglioramento continuo della produzione.** Partecipazione dei lavoratori al miglioramento dei processi, delle attrezzature, del layout, delle pratiche operative, delle tecnologie digitali, attraverso processi formalizzati di raccolta e valutazione di proposte. Lean production e il WCM

7. **Partecipazione a percorsi di analisi e proposte di miglioramento dell'organizzazione del lavoro** (team, ruoli, orari, smart working, premi di risultato, orari, antiinfortunistica etc

In che forma il sindacato può fare tutto ciò?

1. *Accordi cornice fra sindacato dei lavoratori e dei datori di lavoro , istituzioni per lo sviluppo condiviso della quarta rivoluzione industriale*
2. *Tavoli negoziali per le politiche*
3. *Strutture condivise per la progettazione (esperimenti protetti)*
 - Steering committee a cui partecipa l'azienda, il sindacato, la scuola
 - I progetti con la partecipazione dei dipendenti
 - Il miglioramento continuo
4. *Contrattazione degli algoritmi*
5. *Area contrattuale tradizionale su salario, orario, diritti, welfare*

A. Discussione



13

1. Tre tesi sul futuro del lavoro



La Quarta Rivoluzione Industriale comporta l'applicazione integrata e velocissima di Meccanica, Hardware, Software, Elettronica, Mobile, Servizi alla produzione di beni e servizi e alla evoluzione della Società

Essa è la nuova travolgente fase di quella che Adamo Smith chiamava **la fonte della ricchezza delle nazioni**, ossia il **lavoro organizzato**.

1. Le nuove tecnologie sconvolgono l'esistente ma solo la **progettazione** disegnerà le nuove organizzazioni, imprese, città, società e soprattutto la qualità e quantità del lavoro.
2. Il futuro del lavoro dipende in gran parte dalla **innovazione dei contenuti del lavoro: dominio dei processi, risultati, cooperazione, competenze e dalla sua valorizzazione per il sistema produttivo, per la società e per le persone.**
3. La sviluppo dei nuovi ruoli, mestieri, professioni e l'apprendimento di nuove competenze è il campo della **cooperazione attiva fra le imprese, istituzioni, sistema educativo**

Questo approccio ribalta l'attuale dibattito: dagli effetti delle tecnologie alla progettazione e sviluppo.

14

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

1. La «gara del lavoro contro le macchine?»



Per i pessimisti la **race against the machine** – la gara degli uomini contro le macchine – è già persa

- Il 50% di lavori del 2022/25 oggi non esistono; gli altri saranno profondamente mutati
- Per Frey e Osborne e per McKinsey il 49% delle ore lavorate in USA potrebbero essere teoricamente computerizzate (11.900 miliardi di dollari di salari in meno)
- In Europa il saldo fra il lavoro che operai/impiegati esecutivi perderanno e i nuovi lavori qualificati potrebbe essere di - 30% complessivi: oltre 4 milioni di disoccupati e gravi problemi di riconversione
- E' in atto un vero panico. *Roboapocalypse now e jobless society.*

Ma le cose non devono andare necessariamente così:

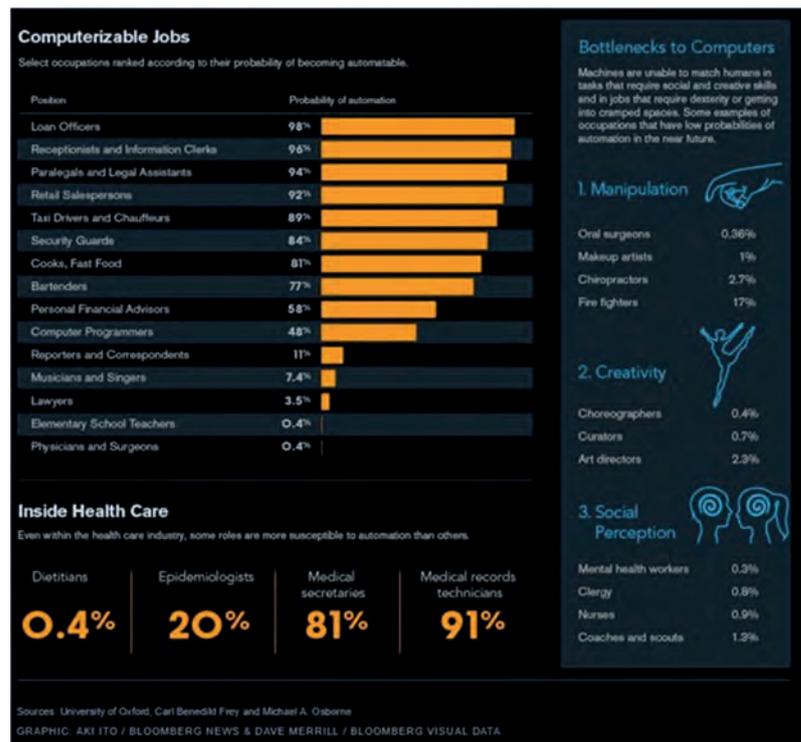
distinguiamo le tendenze (se non interveniamo) dalla progettazione del futuro

We can!

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

15

1. Le tendenze

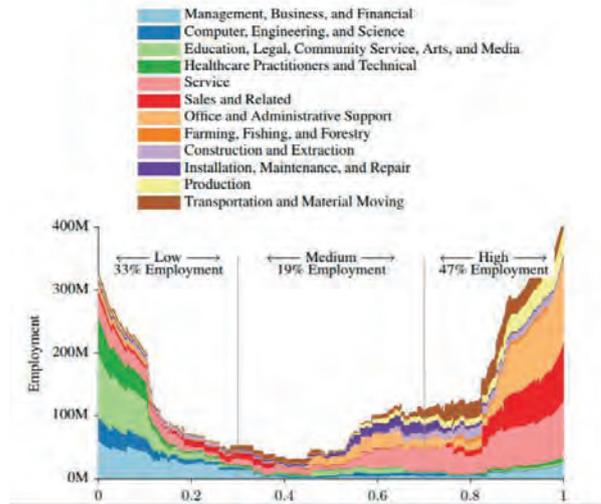


16

1. Le tendenze

Guardando alla *task content literature* che studia la man/machine allocation, ossia la sostituibilità di compiti umani da parte della tecnologia, il quadro può sembrare inquietante

Goos and Manning prevedero una **polarizzazione**, ai danni dei lavori di medio livello



Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

17

1. Le tendenze

Frey and Osborne, andando oltre il task content approach, mitigano questi dati. I ruoli che richiedono intelligenza sociale, creatività, percezione e manipolazione hanno una più bassa probabilità di essere sostituiti dalle tecnologie: **bottleneck variables**

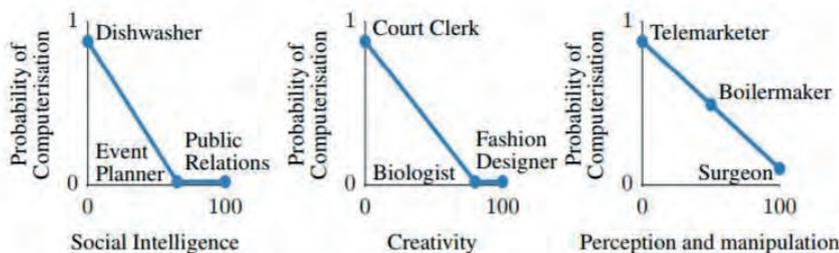


FIGURE I. A sketch of how the probability of computerisation might vary as a function of bottleneck variables.

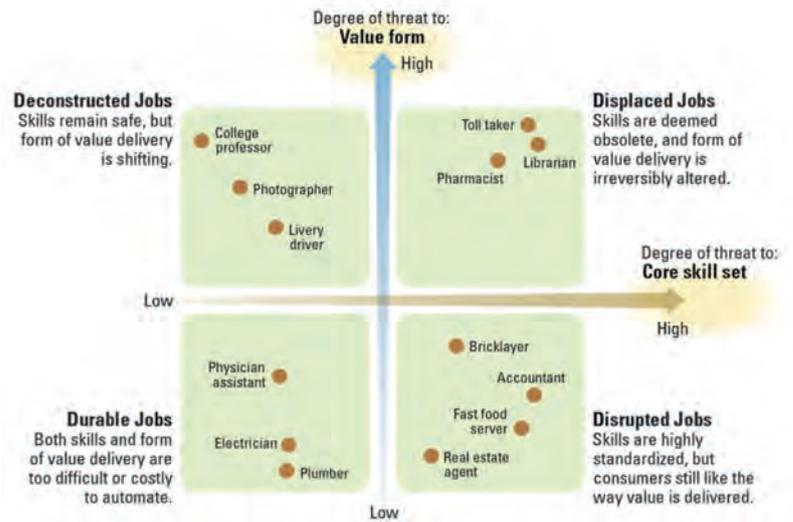
Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

18

1. Le tendenze

Scott Latham e Beth Humberd in un recente articolo su *Sloan Management Review*, mostrano come i lavori a rischio sono quelli i cui compiti sono assorbibili dalle tecnologie solo quando **il valore per il cliente è basso**.

Se al contrario il valore per il cliente (ossia il contenuto di servizio) è alto la tecnologia non sostituisce il lavoro, sia complesso che semplice. Vi saranno così: lavori eliminati; lavori residuali; lavori decostruiti; lavori stabili



19

1. E l'intelligenza artificiale?

Varietà delle prestazioni e variabilità dei contesti

La complessità di un ruolo dipende

- dalla **varietà e unicità delle prestazioni** che quel ruolo compie o coordina
- dall'**incertezza** che caratterizza il contesto in cui esso compie le sue prestazioni, dalle **responsabilità** che ci si assume esercitandole e dalla **necessità di aggiustare continuamente le prestazioni di fronte alle variazioni del contesto**

De Michelis ritenere impossibile per i sistemi digitali anche più sofisticati di sostituire gli esseri umani in lavori che hanno a che fare con **alta varietà di prestazioni e alta variabilità dei contesti**

20



1. Le previsioni del World Economic Forum e l'augmentation strategy (survey fra business leaders di imprese con un totale di 15 milioni di dipendenti) La nuova composizione del lavoro

- **Tecnological drivers of change:** mobile internet; artificial intelligence; big data analytics; cloud technology
- **Tasso di adozione:** per il 2022 l'85% di queste tecnologie saranno largamente adottate
- **Nelle scelte di localizzazione** il 74% delle aziende danno valore alla disponibilità di talenti; 64% citano i costi del lavoro
- **Cambiamento del lavoro:** 50% delle aziende si aspettano che l'automazione ridurrà i lavori oggi presenti in azienda; 38% aspettano che arricchirà i ruoli; un quarto che si creeranno nuovi ruoli; tutti che si espanderà l'impiego di competenze esterne
- **Skill gaps:** per il 2022 per il 54% di tutti gli attuali occupati sarà richiesto un significativo re- and upskilling

Un bilancio netto positivo . Nelle aziende degli intervistati, **0.98 milioni di posti di lavori perduti e 1.74 milioni acquisiti.**

Estrapolando, 75 milioni di lavori perduti, e 133 milioni nuovi

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

21



1. Le previsioni del World Economic Forum

Table 3: Examples of stable, new and redundant roles, all industries

Stable Roles	New Roles	Redundant Roles
Managing Directors and Chief Executives	Data Analysts and Scientists*	Data Entry Clerks
General and Operations Managers*	AI and Machine Learning Specialists	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*	Administrative and Executive Secretaries
Data Analysts and Scientists*	Big Data Specialists	Assembly and Factory Workers
Sales and Marketing Professionals*	Digital Transformation Specialists	Client Information and Customer Service Workers*
Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products	Sales and Marketing Professionals*	Business Services and Administration Managers
Human Resources Specialists	New Technology Specialists	Accountants and Auditors
Financial and Investment Advisers	Organizational Development Specialists*	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
Database and Network Professionals	Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*
Supply Chain and Logistics Specialists	Information Technology Services	Postal Service Clerks
Risk Management Specialists	Process Automation Specialists	Financial Analysts
Information Security Analysts*	Innovation Professionals	Cashiers and Ticket Clerks
Management and Organization Analysts	Information Security Analysts*	Mechanics and Machinery Repairers
Electrotechnology Engineers	Ecommerce and Social Media Specialists	Telemarketers
Organizational Development Specialists*	User Experience and Human-Machine Interaction Designers	Electronics and Telecommunications Installers and Repairers
Chemical Processing Plant Operators	Training and Development Specialists	Bank Tellers and Related Clerks
University and Higher Education Teachers	Robotics Specialists and Engineers	Car, Van and Motorcycle Drivers
Compliance Officers	People and Culture Specialists	Sales and Purchasing Agents and Brokers
Energy and Petroleum Engineers	Client Information and Customer Service Workers*	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers
Robotics Specialists and Engineers	Service and Solutions Designers	Statistical, Finance and Insurance Clerks
		Lawyers

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

22

2. E' possibile progettare e sviluppare il lavoro oggi in Italia malgrado questo contesto di minaccia tecnologica e nell'attuale quadro di criticità nazionale e internazionale?



- **Disoccupazione** 10, 2% (UE 8,3%, Germania 3,2%)
- **Disoccupazione giovanile** al 30,2 % (UE 15,2%)
- 1.400.000 dei giovani under 24 anni sono **Neet**
- aziende che chiudono e **riducono il personale**
- **lavori precari** e a bassissima qualificazione, «gig jobs» crescono
- **Skill gap**: da 150 a 500.000 posti di lavoro tecnici scoperti



Ma largo consenso che

- **sono numeri da cambiare**
- nascono **ruoli, mestieri, professioni di elevata qualità**

23

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

2. La gara contro le macchine può essere vinta in Italia. Perché?



La gara contro le macchine in realtà in Italia è tutt'altro che perduta. Perché

1. molte sono le cose che le macchine **non sanno fare**
2. le **PMI**, anche se digitalizzate, non sostituiranno tutto il proprio personale; la **Pubblica Amministrazione** non ridurrà organici
3. le grandi e medie imprese dell'Industry 4.0 avranno **crescente bisogno di lavoro qualificato (operai, artigiani qualificati, tecnici, manager)** e arricchiranno i lavori normali
4. vi sarà una forte crescita del **personale che progetterà, gestirà, manterrà quelle tecnologie e i sistemi socio-tecnici**
5. **la torta dell'offerta di beni e servizi può e deve crescere**



24

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

2. Come gestire la quarta rivoluzione industriale?

- a. **Politiche industriali** a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta.
- b. **Politiche sociali.** Nuovo welfare, riconversione professionale, protezione fasce deboli, inclusione, formazione
- c. **Progettazione integrata di tecnologie, organizzazioni, lavoro a livello delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle città, delle piattaforme.**
- d. **Partecipazione delle persone e degli stakeholders** coinvolte nei processi d'innovazione: lavoratori e utenti con un ruolo propositivo; collaborazione fra imprese, istituzioni, sistema educativo, sistema educativo, sindacati,.

25

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

2. Come gestire la quarta rivoluzione industriale?

- a. **Politiche industriali** a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta.
- b. **Politiche sociali.** Nuovo welfare, riconversione professionale, protezione fasce deboli, inclusione, formazione
- c. **Progettazione integrata di tecnologie, organizzazioni, lavoro a livello delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle città, delle piattaforme.**
- d. **Partecipazione delle persone e degli stakeholders** coinvolte nei processi d'innovazione: lavoratori e utenti con un ruolo propositivo; collaborazione fra imprese, istituzioni, sistema educativo, sistema educativo, sindacati,.

26

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

2. Come gestire la quarta rivoluzione industriale? *Politiche*



Politiche industriali

- **Investimenti infrastrutturali**
- **Politiche industriali** di sostegno alla innovazione tecnologico-organizzative (per es Industria 4.0)
- **Politiche fiscali** in materia digitale (per es web, digital tax)
- **Forti investimenti nella istruzione e formazione tecnica**

Politiche sociali

- **Programmi di sostegno, qualificazione e formazione** di chi ha perso il lavoro
- **Reddito di inclusione; reddito di cittadinanza; etc**
- **Defiscalizzazione del lavoro giovanile**
- **etc**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

27

2. Come gestire la quarta rivoluzione industriale? *Progettazione socio-tecnica*

- **Lavori**
- **Organizzazione del lavoro**
- **Sistemi produttivi**
- **Imprese**
- **Reti di imprese**
- **Territori**
- **Piattaforme**
- **Ecosistemi**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

28

2. Cinque approcci e metodologie di progettazione di sistemi socio-tecnici 4.0

- I. **Gestione del cambiamento tecnologico-organizzativo, professionale e culturale di una singola impresa o amministrazione.** È la metodologia della **Gestione del Cambiamento Strutturale** (Butera, 2009). *I casi Olivetti, Honeywell Bull, Omnitel, Agenzia delle entrate, Dallara, Bosh, Bayer, Siemens etc*
- II. **Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni** (Butera 1990, Butera e Alberti, 2011) per collegare fra loro imprese e amministrazioni come se fossero un ente unitario e per sviluppare una governance condivisa. *I casi Benetton, Luxottica, IMA, FCA etc*
- III. **Lo sviluppo delle piattaforme e la progettazione degli algoritmi**
- IV. **Pianificazione strategica territoriale** (Perulli, 2004) che mira a creare condivisione e consenso su programmi a lungo termine di cambiamento territoriale e genera forme di governance partecipata. *I casi di Pesaro, Verona, il Patto per il Lavoro dell'E-R, «Far volare Milano» etc*
- V. **L'«approccio processuale nazionale»** basato su programmi nazionali concepiti e promossi centralmente e realizzati localmente che si propongono progetti di innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle imprese. *Es Tennessee Valley Authority, Mittbestimmung tedesca, Industrial Democracy Svedese, Reinventing Government di Gore e Clinton*

29

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

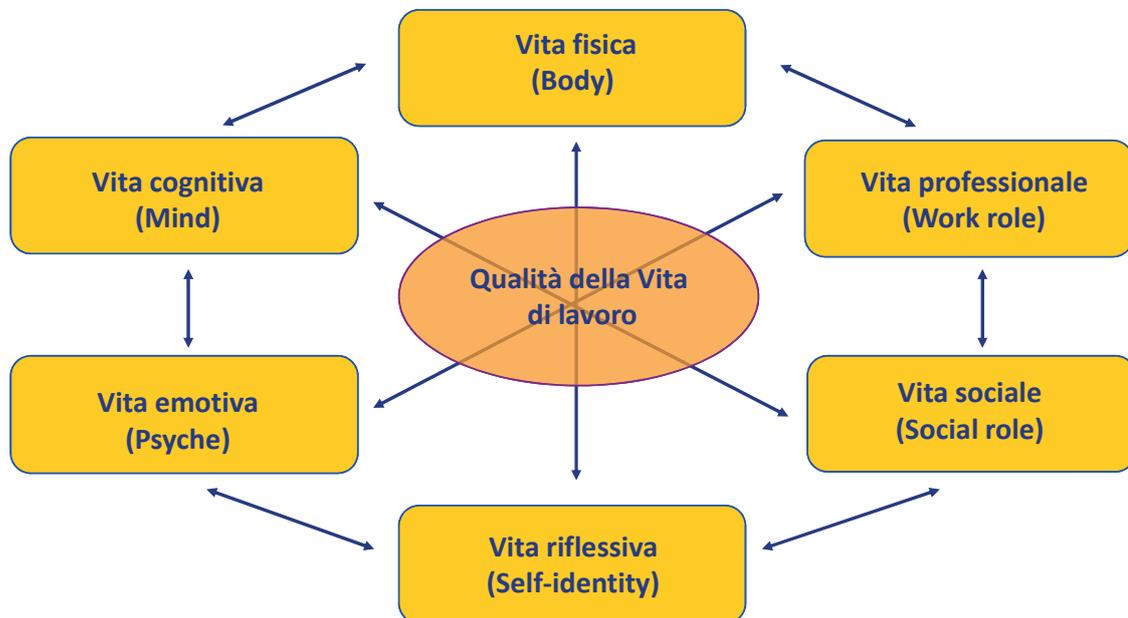
2. I parametri della progettazione Lo sviluppo sostenibile



30

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

2. I parametri della progettazione La qualità della vita di lavoro



Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

31

2. Come gestire la quarta rivoluzione industriale? *Partecipazione*

- Imprese
- Istituzioni Pubbliche
- Ricerca
- Università e scuola
- Sindacati
- Media
- Movimenti culturali

e soprattutto

- Lavoratori
- Cittadini

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

32

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale Tecnologia

Industria 4.0: Le tecnologie abilitanti



33

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale Tecnologia



Le nuove tecnologie digitali **sono abilitanti** perchè consentono di

- gestire e generare la conoscenza
- disintermediare
- connettere operazioni
- accelerare le decisioni
- dare risposte esatte a quesiti ben formulati usando una quantità sterminata di dati
- essere il nucleo di prodotti e servizi personalizzati

Il futuro è però quello delle **tecnologie di contesto**

- La sfida saper far fronte a situazioni complesse e mutevoli utilizzando al meglio la conoscenza che possiamo ricavare dagli studi e dalle esperienze nostre e di altri che hanno affrontato problemi simili.
- Tecnologie disegnate per potenziare la collaborazione fra umani fra loro e con le tecnologie saranno di nuova concezione e cambieranno il mondo

34

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3. Le tecnologie abilitanti e di contesto

- *Le tecnologie di guida di aeromobili e veicoli spaziali:*
- *Le tecnologie in medicina: robot operatori e nuovo Watson*
- *Le tecnologie di simulazione: Dallara*
- *Le tecnologie per la protezione civile: la gestione dell'uragano Dorian*
- *L'e-business: Amazon*
- *La manutenzione predittiva: gli stabilimenti Bosch*

35

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale

Ma perché questo avvenga occorre attivare gli altri due fattori della quarta rivoluzione industriale: l'organizzazione e il lavoro anch'essi devono essere di nuova concezione.

I nuovi modelli di organizzazione nella quarta rivoluzione industriale.



- Strategie.** Nuovi business model basati su nuovi prodotti e servizi e centrati sui clienti
- Macro-organization design.** Reti organizzative planetarie; ecologia della conoscenza
- Funzionamento organizzativo.** Organizzazioni organiche e unità organizzative flessibili. Sistemi di coordinamento e controllo non gerarchici
- Impresa integrale.** Nuova cultura ed etica dell'impresa

36

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale Organizzazione

A. Strategie: imprenditoria customer focused

L'impresa 4.0 sarà quella il cui **business model** sarà centrato su

- personalizzazione dell'offerta
- servitizzazione
- piena customer satisfaction di clienti attuali e potenziali
- competitività della qualità contro i modelli low cost

Le **capacità chiave** che le imprese dell'Industria 4.0 sono

- rivedere continuamente la propria strategia
- rinnovare/"servitizzare" i propri prodotti/Services
- fornire prodotti su misura ("Mass Customization")
- innovare continuamente il Modello di Business
- attivare velocemente nuovi vantaggi competitivi per meglio competere

E' evidente che **sviluppare strategie realizzabili è quanto di meno delegabile ai fornitori di tecnologie e invece è materia di coraggio e competenze imprenditoriali, di capacità realizzativa, di valorizzazione del lavoro**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

37

3. Imprese customer focused e servitization: alcuni casi

- *Pay for use: da Rank Xerox a Rolls Roice*
- *La post vendita: caldaie , riscaldamento*
- *Vieni a prendere la tua vettura: BMW*
- *Impianti personalizzati: impianti industriali taylor made*

Ricerca ASAP su 100 aziende europee



Figura 1 – Importanza del business dei servizi e strategie di sviluppo nuovi servizi

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

38

3. I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale

Organizzazione

B. Reti organizzative: enterprise and macro-organization design

Le tecnologie nell' Industria 4.0 consentono l'attivazione di **filiera** ma esse funzionano solo se sono componenti di **reti organizzative governate,, sistemi socio tecnici complessi.**

- *Alfredo Altavilla, ex numero due di FCA, descrive l'Industria 4.0 per FCA come «una grande innovazione organizzativa, una configurazione di una rete governata che connette fra loro l'azienda, i fornitori, i lavoratori, gli utenti»*
- *Bonfiglioli sta trasformando la sua filiera di fornitori in una impresa rete governata, con la BNL che finanzia i fornitori e Porsche Consulting che li aiuta a ridisegnare organizzazione e ruoli*

3. I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale

Organizzazione

Le reti si possono progettare e gestire: la “grammatica delle reti governate”

1. una doppia **catena del valore**: il valore economico e il valore sociale che si rinforzano a vicenda;
2. **processi centrati su risultati** interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
3. **nodi produttivi** (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e **istituzionali** (enti pubblici, Comuni, scuole e gruppi sociali) vitali e interconnessi;
4. **connessioni e relazioni** lasche o forti fra i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere etc.);
5. **strutture multiple** fra loro coerenti e adatte alle strategie (gerarchia, mercato, sistema informativo, strutture sociali, strutture politiche etc.);
6. **sistemi di governance della rete**

3. I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale

Organizzazione

C. Il funzionamento organizzativo

Le tecnologie digitali abilitano ma non creano da sole un **diverso modello di funzionamento organizzativo** perché questo è un costruito eminentemente sociale.

Dai tempi e metodi alla scienza dei teams (Deborah Ancona, MIT)

Nell'Industry 4.0 emerge il modello organico di organizzazione caratterizzato da **unità organizzative autonome e teams**

- centrate su processi e sui risultati
- con un coordinamento non gerarchico
- che operano in gran parte su progetti
- che sono capaci di gestire le variazioni e l'inaspettato,
- che favoriscono il miglioramento continuo e l'innovazione
- che attivano comunità di pratiche.

Le metodologie *agile* per far funzionare questi teams

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

41

Casi

Alcuni esempi fra i tantissimi

- ***FCA e il WCM***
- ***Terni acciai speciali***
- ***Avio Aero***
- ***Pirelli***
- ***Poliform***
- ***Bosch***
- ***Bayer***

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

42

L'impresa integrale: il caso Olivetti e i due marciapiedi di via Jervis a Ivrea

- a sinistra, il più alto livello di modernità tecnologica e organizzativa del tempo
- a destra il più moderno sistema di welfare aziendale del tempo (e dei tempi seguenti): l'infermeria, i servizi sociali, gli asili, la biblioteca, il centro di psicologia, il centro di sociologia



Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

43

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale *Organizzazione*

D. Responsabilità sociale e «impresa integrale»

La Quarta Rivoluzione Industriale richiede lo sviluppo di «**imprese integrali**», cioè non moralistiche imprese responsabili ma imprese normali che perseguono congiuntamente elevate performances sia economiche che sociali. Esse sono in grado di rispettare i 17 obiettivi della AGCS (Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile) dell'Onu senza perdere competitività.

Le loro caratteristiche:

1. **Prodotti "socialmente apprezzabili"**
2. **Processi di qualità**
3. **Cura delle persone: manager, professional, tecnici, lavoratori, e anche clienti e fornitori. "Product of work is people"**
4. **Investimenti che si prendano cura della prosperità di investitori, fornitori e clienti, comunità locali e sistemi globali**
5. **Capitale sociale: sviluppo economico e sociale di comunità**

Un esempio. Ieri la «Olivetti» di Adriano Olivetti; oggi Luxottica, Cisco, IMA, Illy, Technogym, Cucinelli, Vetrya. Chi altri?

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

44



**Il sistema professionale:
 cooperazione, comunicazione, condivisione delle conoscenze, comunità**

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale: Lavoro e sistema professionale



I più promettenti profili per il 2019 su LinkedIn : titoli di profili . Ma quanto dureranno?

The most promising jobs of 2019	
1. Data Scientist	Top Skills: Data Science, Data Mining, Data Analysis, Python, Machine Learning
2. Site Reliability Engineer	Top Skills: Linux, Software Development, Python, Cloud Computing, SQL
3. Enterprise Account Executive	Top Skills: Salesforce, Cloud Computing, Solution Selling, Software-as-a-Service, Sales Management
5. Product Owner	Top Skills: Business Analytics, Agile Methodologies, Business Process Improvement, Scrum
8. Solutions Architect	Top Skills: Solutions Architecture, Cloud Computing, Software Development, SQL, Software Development Lifecycle
9. Information Technology Lead	Top Skills: Information Technology, Technical Support, Business Process Improvement, Business Analysis, Troubleshooting
10. Scrum Master	Top Skills: Scrum, Agile Methodologies, Software Development, Business Analysis, Software Development Lifecycle
11. Cloud Architect	Top Skills: Cloud Computing, Software Development, Amazon Web Services, Solution Architecture, Linux
13. Solutions Consultant	Top Skills: Cloud Computing, Enterprise Software, Customer Relationship Management, Software-as-a-Service, Business Analysis
14. Product Manager	Top Skills: Product Management, Product Development, Cross-Functional Team Leadership, Engineering, Product Marketing
15. Machine Learning Engineer	Top Skills: Machine Learning, Python, Data Mining, Artificial Intelligence, Data Science

<https://blog.linkedin.com/2019/january/10/linkedin-most-promising-jobs-of-2019>

frederico butera. non riprodurre senza autorizzazione

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale

Lavoro e sistema professionale

Una nuova idea di lavoro che già si profila sarà basata su

- ❖ nuovi sistemi professionali basati sul modello 4C (cooperazione autoregolata, conoscenze condivise, comunicazione estesa, responsabilità dei risultati, senso di comunità)
- ❖ competenze tecniche e sociali sfidanti e evolventi
- ❖ lavoro che susciti impegno e passione
- ❖ relazioni positive tra le persone e le macchine
- ❖ Un lavoro che include anche il «workplace within», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: storie lavorative e personali, la loro formazione, aspirazioni, potenzialità
- ❖ Un lavoro non definito da mansioni, profili, declaratorie, posizioni, livelli ma da ruoli, mestieri, professioni

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

47

3. Il nuovo lavoro per un nuovo modello produttivo e per generare persone integrali

I nuovi mestieri e le nuove professioni, se ben progettati, potranno contenere una combinazione di **diversi modelli storici di lavoro**

- La **razionalità** e i **diritti** delle occupazioni industriali (aggiungendo oggi ad esse autonomia e responsabilità)
- le caratteristiche di **qualità e bellezza** del lavoro artigiano vecchio e nuovo (aggiungendo ad esso il lavoro in team e la capacità di fornire servizi di alto valore insieme a tutta l'organizzazione)
- le caratteristiche di elevata **giurisdizione e responsabilità** delle libere professioni (aggiungendo ad esse la cooperazione all'interno delle organizzazioni)

Le persone allora evolveranno da animal laborans a **homo faber** (Sennet), ossia non solo impegnate sul cosa produrre ma anche sul come e perché; persone che non siano esaurite nell'oggetto o servizio prodotto ma capaci di "costruire una vita in comune" con gli altri lavoratori e con i clienti persona

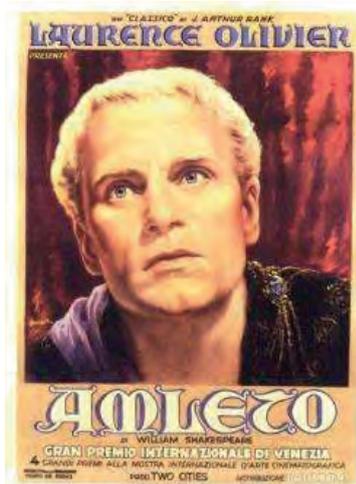
Tendere e praticare questo modello crea le condizioni strutturali per il lavoro allora favorisce lo sviluppo di "**persone integrali**" (Maritain), ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e, soprattutto, che godano di una solida integrità del sé.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

48

4. Progettare il lavoro: work not labour

Creare lavoro agile e responsabile, «copioni flessibili»



Il componente di base dei mestieri e delle professioni di nuova concezione sarà il **“ruolo aperto”** basato su

1. responsabilità su risultati misurabili
2. contenuti operativi di controllo e miglioramento dei processi
3. gestione autonoma delle relazioni con persone e tecnologia
4. continua acquisizione di adeguate competenze.

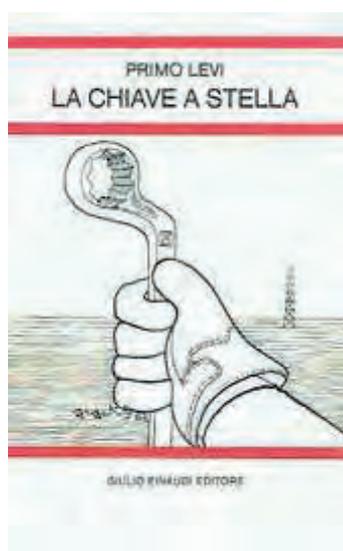
Questi ruoli non sono le mansioni prescritte nel taylor-fordismo ma **“copioni”** che divengono **«ruoli agiti»** animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere

49

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

4. Sviluppare mestieri e professioni « a larga banda »

Creare una identità professionale, “un centro di gravità permanente”



Come sarà possibile

- per le persone, avere una identità professionale
- per i policy makers, programmare il mercato del lavoro e la scuola in un contesto VUCA?

Progettare **mestieri e professioni i a banda larga**

- come il lavoro del carpentiere Faussone de «La chiave a stella» cresciuto lungo tanti mestieri in vari posti del mondo
- come il medico, professione che include un gran numero di specializzazioni, di livelli, di situazioni occupazionali

50

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

4. Progettare mestieri e professioni a larga banda

La **Professione** è contemporaneamente un **sistema di servizi**, un **sistema di gestione del capitale umano**, una **fonte di identità delle persone**. Essa richiede un insieme di teorie e tecniche entro un dominio specifico di conoscenze e competenze conseguite attraverso un curriculum di studi e di esperienze più o meno legittimate (**professione come istituzione sociale**). La professione ha un nome, una riconoscibilità sociale, un posizionamento sul mercato del lavoro (**professione come fonte di identità**)



Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

51

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi

Chi progetta le innovazioni? Figure «ambidestre» capaci di innovare in fase e di realizzare

- Gli **architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi** non sono i tecnologi da soli: ci vogliono architetti multidisciplinari di sistemi socio-tecnici, capaci cioè di concepire e ingegnerizzare insieme modelli di business, mercati, obiettivi, tecnologie, processi, organizzazione, lavoro, cultura
- Dovranno operare sulla base del **design thinking**
- Il soggetto organizzativo che potrà meglio svolgere questa funzione non è un ruolo singolo ma è **un team di progetto**
- Chi svolge questa professione dovrà avere una **formazione universitaria multidisciplinare**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

52

Esempi

- Imprenditore innovativo
- Manager ambidestro
- Business designer
- Digital architect
- Innovation manager
-

53

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Tecnici e professional integratori

Figure cruciali nello sviluppo dell'Industria 4.0 sono i **tecnici e i professional integratori** che fanno gestione di sistemi sociotecnici

- ❖ ad elevata complessità
- ❖ con forte interazione fra tecnologie e organizzazione
- ❖ frequenza di variazioni e fenomeni inaspettati
- ❖ esigenze di monitoraggio
- ❖ esigenze di coinvolgimento e guida delle persone.

Oggi queste figure sono identificate come esperti di dominio, manutentori, venditori, team leader e altri. Il ruolo degli **ITS** e delle **Università** insieme alle imprese sarà cruciale

54

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

Esempi di tecnici della 4° rivoluzione industriale

- i progettisti customizzatori
- Industrial Big Data Scientist
- collaborative Robots Expert
- IT/OT Integration Manager
- i tecnico-commerciali i tecnici informatici
- i professionisti dei social media
- i capi intermedi come coach e digital mentor capaci di insegnare a imparare
- project leader e coordinatori capace di fare e far sapere
- professionisti negli acquisti a livello globale
- tecnici di logistica integrata
- i tecnici di controllo delle gestione economica e del benessere organizzativo
- tecnici corporate con piena conoscenza linguistica in grado di muoversi globalmente
- etc

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

55

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Artigiani, operai e addetti ai servizi

Nell'Industria 4.0 un posto rilevante avranno le figure di **artigiani digitali del saper fare italiano**, il 10% degli occupati impegnati nelle aziende del made in Italy, caratterizzate dalla qualità, bellezza, personalizzazione del prodotto: scarpe, abiti, mobili, cibo ma anche software "fatti apposta per il singolo utente finale".

E gli **operai**? Rimarranno necessarie figure di operatori di processo, manutentori avvezzi ad usare tecnologie informatiche e a controllare variazioni. Il loro livello di formazione sarà molto più elevato: "**operai aumentati**".

Gli addetti ai servizi cresceranno di numero: sanità, banche, turismo, istruzione etc. Il tema è quello della loro qualificazione e della protezione delle condizioni di lavoro.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

56



4. La professionalizzazione di tutti?

Una metafora: la nuova chiave a stella (Segantini)

Lavoro sui simboli e lavoro sui materiali; lavoro di produzione e lavoro di servizi convergono.

Primo Levi nel dialogo fra Fausone carpentiere e lo scrittore/chimico Primo Levi, trova che i loro tre mestieri (carpentiere, chimico, scrittore) si somigliano perché

“insegnano ad essere interi, a pensare con le mani e con tutto il corpo, a non arrendersi davanti alle giornate rovesce e alle formule che non si capiscono; ed insegnano infine a conoscere la materia e tenerle testa. Siamo rimasti d'accordo su quanto di buono abbiamo in comune. Sul vantaggio di potersi misurare, del non dipendere da altri, dallo specchiarsi nella propria opera. Sul piacere di vedere crescere la tua creatura, piastra su piastra, bullone su bullone, solida, necessaria, simmetrica e adatta allo scopo, e dopo finita la riguarda e pensi che forse vivrà più a lungo di te, e forse servirà a qualcuno che non conosci e che non ti conosce. Magari potrai tornare a guardarla da vecchio e ti sembra bella e non importa se sembra bella solo a te e puoi dire a te stesso “forse un altro non sarebbe riuscito”.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

57



4. Tutti i lavori possono essere riprogettati aumentandone il valore

E' plausibile la prospettiva di un “professionalizzazione di tutti”, quindi non solo di manager e professionisti.

Augmented workers

- ✓ Il progettista supportato dai sistemi Cad Cam
- ✓ Il medico che usa i robot operatori
- ✓ Da sportellisti bancari a consulenti
- ✓ Le equipe mediche dotate di Watson
- ✓ I lavoratori supportati da esoscheletri e cobot

Improved job design

- ✓ Il professore/professionista delle università dalle tre missioni
- ✓ Il Data scientist della Bosch
- ✓ I REP della Vodafone
- ✓ I magazzinieri di Amazon
- ✓ I camerieri della trattoria Madonna di Venezia
- ✓ Gli addetti ai controlli di sicurezza di Copenaghen
- ✓

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

58

4. La professionalizzazione di tutti?

E' plausibile la prospettiva di un "professionalizzazione di tutti", quindi non solo di manager e professionisti.

La quarta rivoluzione industriale richiede l'aumento di valore del lavoro dato dall'uso dei dati e da una conoscenza che appartenga anche alla persona e in cui la dedizione al servizio prevale sul rispetto della gerarchia.

Tutti, anche

- l'operaio di produzione
- l'addetto al call center
- il cameriere di ristorante
- l'addetto all'assistenza tecnica
- l'impiegato pubblico
- la badante

possono avere un lavoro dignitoso, *a good job*, ed essere aiutati ad apprendere, a contribuire a rafforzare la propria identità lavorativa e l'identità umana.

Questi ruoli visti come «copioni» verranno animati, interpretati e arricchiti dagli attori reali, ossia dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

59

5) La professionalizzazione di tutti?

Come creare contenuti di lavoro professionalizzanti e dignitosi

- Attività che consentano qualche grado di giudizio, maestria, decisioni e apprendimento
- Possesso di competenze tecniche (hard skills) ossia le conoscenze di dominio e di tecnologia; competenze sociali (soft skills) ossia le capacità di cooperazione, comunicazione, condivisione, senso della comunità.
- Risultati misurabili
- Responsabilità sui servizi al cliente interno o esterno
- Controllo dei processi
- Controllo delle varianze
- Autonomia nei processi di cooperazione
- Possibilità di apprendimento
- Possibilità di condivisione della conoscenze
- Formazione
- Far parte attivamente di comunità di pratiche

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

60

5) La professionalizzazione di tutti?



E' plausibile la prospettiva di un **“professionalizzazione di tutti”**, non solo di manager e professionisti. La quarta rivoluzione industriale richiede infatti che la conoscenza appartenga anche alla persona che deve condividerla e in cui la dedizione al servizio prevale sul rispetto della gerarchia.

L'operaio di produzione, l'addetto al call center, il cameriere di ristorante, l'addetto all'assistenza tecnica, l'impiegato pubblico, la badante possono avere, un lavoro dignitoso, a good job, ed essere aiutati ad apprendere, a contribuire a rafforzare la propria identità lavorativa e l'identità umana.

Questi ruoli visti come «copioni» verranno animati, interpretati e arricchiti dagli attori reali, ossia dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

61

4. La progettazione di new skill and new job

Un metodo per progettare ruoli, professioni e persona



Tutti i nuovi lavori sono come un **iceberg** in cui la parte visibile è il ruolo («il profilo sulla carta»), il ruolo agito, il mestiere o la professione più o meno formalizzati, il sistema delle conoscenze/competenze messe in campo, l'intelligenza distribuita fra persone e sistemi tecnologici.

La parte invisibile – assai più grande – è il **workplace within**, ossia l'insieme delle potenzialità, conoscenze, abilità, energie, motivazioni professionali e non professionali della persona. La persona «sporge» sul ruolo e sulla professione.

L'organizzazione del lavoro e la gestione dei nuovi sistemi sociotecnici comportano un'alleanza tra organizzazioni, sistemi di professioni aziendali **“agite e il workplace within, dentro la totalità della la vita delle persone**

La sfida del nuovo job design è quella di generare valore e formare persone integrali.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

62

4. L'oggetto del *job design*, della progettazione del lavoro



Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

63

5. I deficit di istruzione

Ma la qualificazione scolastica (lauree, diplomi di istruzione terziaria) di chi dovrà andare a ricoprire vecchi e nuovi ruoli e professioni è in Italia gravemente insufficiente e registra un drammatico gap con l'Europa.

In Italia infatti i laureati sono il 23 % dei cittadini: ultimi in Europa (39 %).

Gli allievi degli Istituti Tecnici Superiori (ITS) sono in Italia circa 10.000 contro i 900.000 allievi tedeschi delle equivalenti Fachhochschule.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

64

5. Competenze e formazione



La formazione dovrà attivare processi di apprendimento su

- **Competenze di dominio (meccanica, chimica, medicina, economia etc)**
- **forti competenze digitali**
- **competenze di servizio:** concepire, gestire, erogare, mantenere un servizio di valore per un cliente esterno o interno
- **competenze sociali o soft skills:** condividere conoscenze, cooperare, comunicare promuovere comunità (4C)

La formazione di mestieri e professioni a banda larga richiederà **attitudini e competenze multiple**

- la padronanza ampia delle teorie e delle tecniche specifiche oggetto della professione (per es meccatronica, agroalimentare, sanità etc)
- la tensione ad accrescere professionalità e a contribuire all'organizzazione
- la passione per il ben fatto
- la padronanza dei lavori operativi anche manuali
- e soprattutto la dedizione al cliente.

65

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

5. La professionalizzazione di tutti?

Formazione permanente

Come qualificare e riqualificare

- **Riqualificare la formazione professionale (IP, IT, ITS)**
- **Formazione permanente su hard e soft skills**
- **Formazione digitale**
- **On the job training**
- **Formazione blended**
- **E-learning**
- **Gamification**
- **etc**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

22

C. Discussione



67

6) La progettazione delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro



Chi progetterà e come?

La Quarta Rivoluzione Industriale richiede modalità innovative per raggiungere nuovi obiettivi e sviluppare nuovi modelli di società: fissare ex ante obiettivi di

- ❖ sostenibilità ambientale e sociale
- ❖ qualità della vita di lavoro
- ❖ prosperità economica.

Come?

- Produrre **nuovi prodotti e servizi** che rispondono a bisogni inelastici delle popolazioni in tutto il mondo: cibo, acqua, sanità, istruzione, infrastrutture
- Affrontare problematiche di **protezione dell'ambiente e degli ecosistemi viventi** con soluzioni tecnico-organizzative appropriate
- **Generare prosperità economica e ridurre le disuguaglianze**
- **Assicurare forme evolute di regolazione e minimizzare reati e corruzione**
- **Promuovere qualità della vita e della vita di lavoro**

68

6) La progettazione delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro



Cinque approcci e metodologie di progettazione di sistemi socio-tecnici 4.0

- I. Gestione del cambiamento tecnologico-organizzativo, professionale e culturale di una singola impresa o amministrazione. È la metodologia della **Gestione del Cambiamento Strutturale** (Butera, 2009)
- II. **Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni** (Butera 1990, Butera e Alberti, 2011) per collegare fra loro imprese e amministrazioni come se fossero un ente unitario e per sviluppare una governance condivisa
- III. **Lo sviluppo delle piattaforme e la progettazione degli algoritmi**
- IV. **Pianificazione strategica territoriale** (Perulli, 2004) che mira a creare condivisione e consenso su programmi a lungo termine di cambiamento territoriale e genera forme di governance partecipata
- V. **L'“approccio processuale nazionale”** basato su programmi nazionali concepiti e promossi centralmente e realizzati localmente che si propongono progetti di innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle imprese.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

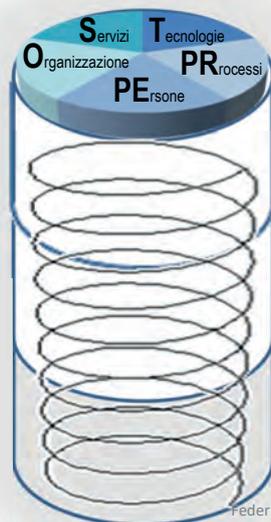
27

i. La progettazione delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro



La **metodologia di Change Management Strutturale** sviluppa tre classi di attività che si rafforzano a vicenda, non in modo sequenziale ma in modo ricorsivo: un piano, progetti esemplari, cambiamento continuo. Si può cominciare da qualunque punto del percorso di cambiamento.

Ciascuna di tali attività sviluppa e progetto in modo integrato servizio, processi, organizzazione, tecnologia, persone.



A. Un piano di cambiamenti tecnologici/organizzativi/professionali

B. Una serie di progetti esemplari

C. Una attività di accompagnamento e miglioramento continuo

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

70

i. i passi della progettazione

- Il problema di partenza
- Il bisogno strategico
- La definizione (e contrattazione) degli obiettivi
- Il concept della soluzione e del percorso: scoperta interna o benchmark
- L'organizzazione temporanea per sviluppare il progetto
- Il disegno del piano, del (dei) progetti, del programma di miglioramento: obiettivi, risorse, selezione e formazione delle persone, monitoraggio, tempi
- La verifica delle performance e della trasferibilità
- Le quattro vie della diffusione:
 - l'estensione delle best practices individuate (la replicazione)
 - la circolazione degli "evangelisti" (la cultura del cambiamento)
 - l'identificazione e la narrazione del nuovo paradigma (comunicazione)
 - Lo sviluppo ulteriore di piano, progetti, percorsi di miglioramento

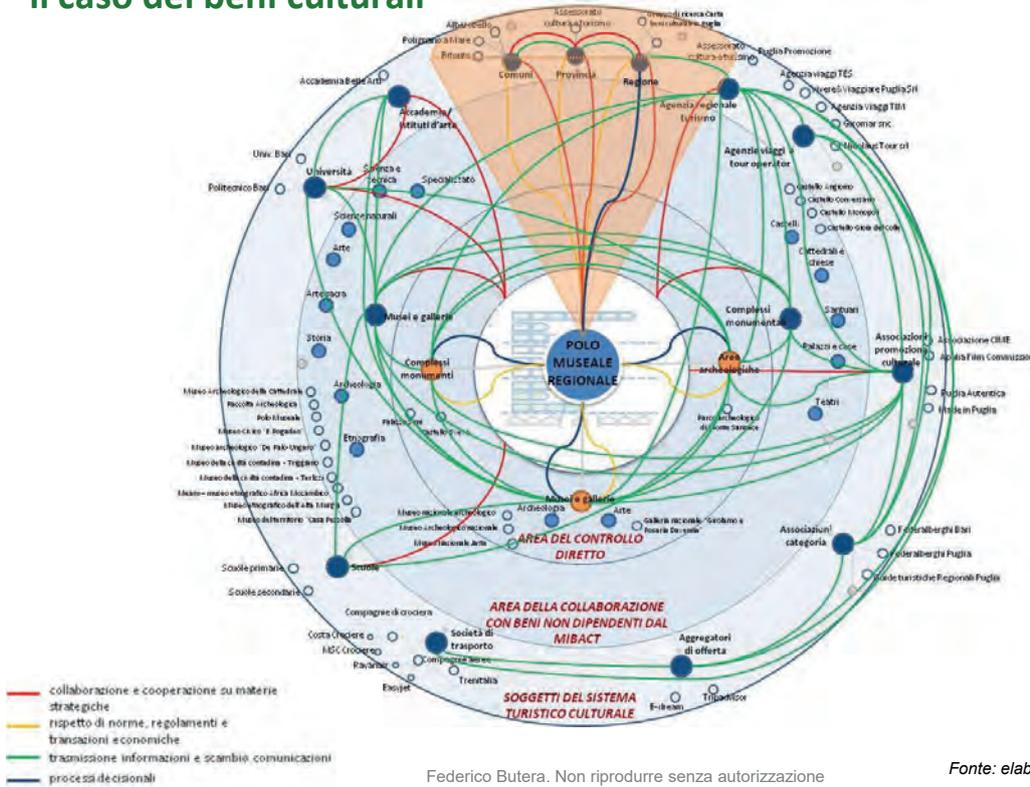


i. Dalmine (anni 80)

- ❖ Il bisogno strategico: *la concorrenza internazionale*
- ❖ Il problema di partenza: *superare modi di lavoro senza cooperazione, L'impianto mansionistico della job evaluation, l'organizzazione "a silos"*
- ❖ Lo starting point: *un primo progetto di miglioramento (fallito) e l'impiego delle idee e metodi nel progetto organizzativo del Nuovo Treno Medio*
- ❖ Il processo di cambiamento: *un centro di consulting interno e esterno avvia un processo di studio e progettazione di miglioramento della Qualità*
- ❖ Dal progetto al piano: *l'impiego della logica di processo, del lavoro per ruoli, della cooperazione supportata da IT come base del progetto del NTM*
- ❖ Lo sviluppo del piano: *un design team multidisciplinare supportato da un forte steering committee*
- ❖ La diffusione del modello socio tecnico a 40 stabilimenti nel mondo: *riduzione del personale per unità di prodotto, moltiplicazione dell'occupazione complessi*
- ❖ Il nuovo paradigma: *l'organizzazione per processi, il « lavoro aumentato»*



**ii. La Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni:
 il caso dei beni culturali**



iii. Le piattaforme



Concezione e sviluppo delle piattaforme come sistemi integrati di tecnologie digitali/ nuovi modelli di business e organizzazioni reticolari/ lavoro progettuale, gig jobsm lavoro degli utenti prosumers

I nuovi monopolisti come Google, Facebook, Amazon, Airbnb, Ubere etc

Le nuove piattaforme

Le caratteristiche

1. **Modello di business basato su Altro Punto di Vista (OPV)**
2. **Uso di motore di ricerca, reti planetarie, cloud, algoritmo**
3. **No prototipi ma immediato go to market**
4. **Venture capital**
5. **Etc**

Che vuol dire partecipazione progettuale?

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

iv) La pianificazione strategica territoriale. I casi di Pesaro, Verona, Mantova



La progettazione strategica dei comuni

Attivare processi di pianificazione strategica territoriale che incoraggiano gli stakeholder a posizionare le proprie strategie in una prospettiva di tempo estesa e in un contesto (locale e sovralocale) valutato congiuntamente dagli stessi attori con l'obiettivo di fornire una "cornice" programmatica di lungo periodo - solitamente 10 anni - in grado di fungere da guida anche per chi non è stato coinvolto nella fase di progettazione

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

31

iii) L'innovazione a livello territoriale: Il caso del Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna



Il Patto per il Lavoro della Regione Emilia Romagna ha attivato un programma di progettazione del futuro del territorio (e delle sue connessioni nazionali ed europee) che tocca tecnologie, imprese, istruzione, welfare e che è condivisa con gli stakeholders. Il patto è ancorato ad un indicatore SMART semplice e chiaro: la quantità e qualità dell'occupazione.

I primi risultati sono la caduta del tasso di disoccupazione del 10% al 6% circa in due anni.

Per la messa a terra del Patto è stato necessario anche cambiare contemporaneamente struttura e cultura dell'Amministrazione Regionale: questo richiede un programma di Innovazione Tecnico-organizzativa, un caso di Change Management Strutturale che avviato dalla Direzione Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione.

Esso attiva gruppi di lavoro impegnati a

- Condurre l'analisi organizzativa per definire i cambiamenti e i fabbisogni
- Ridefinire il sistema di pianificazione
- Ridefinire il sistema di valutazione
- Ridefinire i piani formativi

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

32

iv) L'approccio processuale nazionale: il caso USA



Il programma National Partnership for Reinventing Government

Il programma del vice presidente degli Stati Uniti Al Gore aveva come scopo quello "di creare un'amministrazione che lavori meglio e costi meno e di recuperare la fiducia del popolo americano nell'amministrazione".

Due grandi direttrici

1. Un programma di riorganizzazione delle Agenzie Federali attraverso un gran numero di progetti che vedevano una forte partecipazione della dirigenza delle amministrazioni, del personale e degli utenti con *demonstration projects* (Demo) e *reinventing laboratories* (Labs)
2. Un programma di sviluppo dell'*Electronic Government* assicurato da due organi federali

I risultati

Oltre 800 azioni effettivamente realizzate; 137 miliardi di dollari di riduzione dei costi conseguiti; 640.000 pagine di regolamenti interni e 16.000 pagine di norme federali abolite. 348.000 dipendenti negoziabilmente riallocati in cinque anni in funzioni più produttive dentro e fuori la Pubblica Amministrazione senza licenziamenti. Il tutto con il più elevato livello di consenso fra Governo e Sindacati.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

33

iv) L'approccio processuale nazionale: Il caso degli Uffici Giudiziari Italiani



- Un caso italiano di processo di cambiamento nazionale pianificato in un'unica grande amministrazione complessa è stato il **programma Best Practices della Giustizia**.
- il Ministero della Giustizia, il Ministero della Pubblica Amministrazione e le Regioni con l'Unione Europea lanciano il progetto nrl 2009
- Partecipano 23 Regioni, 190 Uffici Giudiziari. Si attivano 700 specifici **progetti di riorganizzazione in connessione con l'introduzione del Processo Civile e Penale Telematico**
- I giudici e il personale amministrativo analizzano e riprogettano i processi organizzativi critici (non quelli giurisdizionali), all'interno della «**margin**e di manovra" lasciata dalla legge e dai regolamenti.
- Risultati: maggiore efficienza e il miglioramento della cooperazione, della comunicazione e della condivisione delle conoscenze
- Il know-how e le capacità organizzative generati dal Programma sono stati la base per il **più esteso corso di management italiano**: quello per diventare Presidente di Tribunale e Procuratore Capo: 600 magistrati di alto livello hanno frequentato un corso di 5 giorni presso Scuola di magistratura a Firenze

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

34

10 proposte

1. Riprendere la **lezione di Trentin**: intervenire sui contenuti di lavoro e attivare forme di partecipazione istituzionale e dal basso
2. Avviare un movimento culturale per narrare e spiegare il lavoro, per dargli valore e per cambiarlo
3. **Progettare** invece che inseguire gli effetti sociali delle tecnologie.
4. **I tre pilastri dell'Industria 4.0** : tecnologia, organizzazione, lavoro, da progettare in modo integrato con parametri di produttività, sostenibilità, qualità della vita di lavoro. No alla "tecnologia nuda"
5. Convertire la gara del lavoro in una **alleanza fra persone e tecnologie e guidare le tecnologie a 360** : contro la disoccupazione tecnologica e la polarizzazione concentrarsi sulle variabili chiave, su politiche selettive e su progetti esemplari

10 proposte

7. **Da casi esemplari sviluppare nuovi paradigmi**
 - a. **Le tecnologie abilitanti**: iperconnessioni e razionalità artificiale
 - b. **Reti organizzative non gerarchiche** : imprese centrate sui clienti, ecosistemi dell'innovazione, imprese integrali, reti organizzative che consentano autonomia, funzionamento organizzativo sui team e comunità di pratiche
 - c. **Ruoli aperti e mestieri a banda larga**: oltre le mansioni parcellari e le posizioni gerarchiche:
 - d. **Riqualificazione dei lavori**: good and decent Jobs
 - e. **Istruzione e formazione per la quarta rivoluzione industriale**: teoria e pratica, hard e soft skill, tecnica e umanesimo
 - f. **La professionalizzazione di tutti**
8. **Attivare i quattro livelli della progettazione** . Cambiamento Strutturale delle singole organizzazioni, pianificazione territoriale, progettazione delle reti, il reinventing government.
- 9 **La partecipazione nella progettazione e nel cambiamento continuo** . **Partecipazione del sindacato, partecipazione delle persone. Valorizzazione delle loro esperienze e visioni**
- 10 **La dimensione di difesa dei diritti e la dimensione distributiva. Contrattazione nazionale, territoriale, aziendale**



Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca

Presidente Fondazione Irso

Direttore Studi Organizzativi

www.irso.it

https://it.wikipedia.org/wiki/Federico_Butera

federico.butera@irso.it



FORUM
DISUGUAGLIANZE
DIVERSITÀ

LE DISUGUAGLIANZE IN UNA PROSPETTIVA TERRITORIALE

Fabrizio Barca

(Fondazione Basso, Forum Disuguaglianze e Diversità)

*Slides preparate per:
STATI GENERALI CGIL
Bergamo 29 Ottobre 2019
(Esclusivamente per I partecipanti)*

Premessa



FORUM
DISUGUAGLIANZE
DIVERSITÀ

«Il futuro è ancora nelle nostre mani. Anche nell'equilibrio fra buoni e cattivi lavori. E nell'intera qualità della nostra vita. Dipenderà dalla capacità progettuale. » Sono alcuni fra i principali messaggi della Relazione di Federico Butera. Lo condivido ... c'è una biforcazione ... **MA**

- **MA non solo abbiamo preso la direzione sbagliate**, producendo disuguaglianze
- **MA i subalterni si sono - le classi dirigenti li hanno - convinti che non c'è alternativa**
- **MA le esperienze territoriali realizzate nel privato, privato-sociale e pubblico non diventano Sistema**

E' così venuta meno per grandi masse l'idea che sia possibile uno scenario di emancipazione, che abbia senso impegnarsi. → Una previsione che si autorealizza e che uccide l'idea di impegnarsi in una "**progettazione partecipata**" o in una "**contrattazione territorial inclusive**" → Sindacato solo per la "**protezione individuale**" ex-post

Attingendo dal pensiero ForumDD:

- Argomenterò perchè "**abbiamo preso la direzione sbagliata**": la **diagnosi**
- E dunque **da cosa partire per cambiare marcia?**
- Come **estrarre dalle esperienze territoriali elementi con cui fare Sistema?** Quale nesso fra scala territoriale, nazionale e europea?
- Lo farò con una panoramica di azioni collettive e pubbliche FD ... **che parlano alle vostre analisi ... che diventeranno realtà se parleranno col vostro agire**



Fatti: la direzione sbagliata, disuguaglianze ++

Disuguaglianze economiche: negli ultimi 30 anni, una riduzione delle disuguaglianze di reddito a livello globale tra paesi (Milanovic) è andata di pari passo, in Occidente, con:

- Disuguaglianze di reddito tra persone in lieve o forte aumento + di genere
- Un divario crescente fra lavori buoni e ben pagati e cattivi e mal pagati
- Aumento della povertà
- Aumento molto forte delle disuguaglianze di ricchezza (Piketty)
- Frenata e aumento delle disuguaglianze di reddito tra regioni

Disuguaglianze sociali:

- L'accesso e la qualità dei servizi essenziali (istruzione, salute, mobilità, comunicazione) sono migliorati, ma **disuguaglianze grandi e spesso in aumento**
- Specie all'interno delle città e tra aree interne e aree urbane

Disuguaglianze di riconoscimento, ovvero le disuguaglianze nella percezione che il proprio valore, ruolo e aspirazione siano presi in considerazione da politiche e politica e dalla cultura generale:

- Sondaggi e approfondite ricerche sul campo mostrano disuguaglianze di riconoscimento alte e in aumento nei "territori fragili".

La multidimensionalità di questo quadro è riassunta dal concetto di Giustizia Sociale = Libertà sostanziale sostenibile = capacità di "fare ciò che per una persona rappresenta un valore" (Sen) = art.3 Cost ... e di non ridurre anzi espandere tale libertà per prox. gen.



Effetti: la dinamica autoritaria

Ampi settori della società (ultimi, penultimi e vulnerabili) avvertono una riduzione e una minaccia alla loro "libertà sostanziale". E si sono convinti ... anzi sono stati convinti ... che "non esiste alternativa", ed è dunque inutile investire nel conflitto per un progetto di emancipazione sociale.

In particolare nei "**luoghi che non contano**" (Rodriguez Pose), le paure hanno alimentato:

- il rifiuto della diversità,
- l'aspirazione all'omogeneità all'interno di comunità chiuse (locali o nazionali)
- l'avversione, spesso il disprezzo, per le elite politiche e gli esperti
- la domanda di un autoritarismo duro che sanzioni "i comportamenti devianti"

E' quella che Karen Sennert chiama **dinamica autoritaria**.

Il successo elettorale dei partiti anti-establishment mostra una chiara dimensione territoriale, legata alla mappa dei luoghi che vivono un declino di lungo termine, una proxy delle disuguaglianze strutturali (Rodrigues Pose).



Diagnosi: non è inevitabile /1

L'ingiustizia sociale e la conseguente dinamica autoritaria **non sono il risultato di fenomeni al di fuori del nostro controllo** (Atkinson): cambiamento tecnologico, globalizzazione, migrazioni. Sono piuttosto il risultato di **SCELTE INTENZIONALI: cambiamenti nel senso comune e nelle politiche** avvenuti dalla fine degli anni Settanta, che hanno **squilibrato i rapporti di forza nella democrazia e nel mercato**, impedendo di affrontare quei fenomeni.

Possiamo riassumere i cambiamenti sotto tre titoli:

PRIMO. Cambiamenti nel senso comune Si diffonde un nuovo modo di pensare:

- ciò che è pubblico è peggiore di ciò che è privato;
- il merito è solo individuale ed è provato dal patrimonio che si accumula;
- l'obiettivo unico dell'impresa è massimizzare il valore corrente degli azionisti;
- la povertà è una colpa;
- le disuguaglianze sono inevitabili ... non c'è alternativa

Il convincimento che non c'è alternativa fa crescere un'altra idea:

- che il nemico di chi è povero sia chi sta peggio di lui o l'Europa con le sue regole.

Diagnosi: non è inevitabile /2



SECONDO. L'indebolimento intenzionale del potere del lavoro organizzato. Proprio quando il cambiamento dell'organizzazione del lavoro, le nuove tecnologie l'entrata sul mercato di masse di lavoratori in Asia avrebbero richiesto al sindacato un nuovo profondo rinnovamento (come e più che a fine anni '50) → Si sostiene che nel nuovo "mondo liquido" ogni lavoratrice e lavoratore possa negoziare le proprie condizioni di lavoro e si nega e indebolisce sistematicamente il ruolo dei sindacati.

TERZO. Politiche

- I. **Macro-politiche:** obiettivo piena occupazione, compensazione del ciclo, controllo movimenti capitale, regolamentazione, progressività
- II. **Rinuncia a missioni strategiche:** privatizzando, disinvestendo nella PA, rinunciando al governo di internet e del cambiamento tecnologico
- III. **Cecità ai luoghi:** 1) riforme istituzionali one-size-fits-all + 2) sviluppo dei territori affidato alle imprese (tecnologiche, immobiliari, finanziarie, ...)
- IV. **Sussidi compensativi** per sopire la reazione sociale: che ha fomentato rentier

Diagnosi: non è inevitabile /3



Le tecnologie dell'informazione hanno in sé il potenziale di

- ampliare l'accesso alla conoscenza,
- facilitare relazioni e soluzioni di cooperazione,
- produrre buoni posti di lavoro (Acemoglu),
- aumentare la libertà sostanziale

Perché sta accadendo il contrario?

Ciò è in gran parte dovuto:

- **All'indebolimento della capacità di controdeduzione e contrasto del lavoro organizzato sul terreno delle tecnologie**

e poi da **tre scelte e non-scelte delle politiche e della politica:**

- **Un paradosso:** le infrastrutture di ricerca pubblica finanziate dai cittadini producono open science che viene quasi esclusivamente utilizzata da poche grandi imprese, a causa del loro vantaggio iniziale (l'approccio del "chi vince prende tutto")
- **L'accordo TRIPs del 1994** ha esasperato la protezione dei diritti di proprietà intellettuale a scapito del principio del libero accesso alla conoscenza.
- Internet, l'uso di dati personali, i big data e l'apprendimento automatico sono stati sviluppati per troppo tempo senza alcun controllo, consentendo la creazione di una "**sovranità monopolistica privata**" (statale nel caso della Cina) su di essi.

Un cambio di rotta nelle politiche



Affrontare l'ingiustizia sociale richiede quindi un'**inversione di politiche + riequilibrio potere a favore del lavoro + un cambiamento nel senso comune. NON SOLO una re-distribuzione (...), ma una pre-distribuzione. Questo è oggi «riformismo», non interventi al margine !**

FDD ha scelto di partire dalla W. La disuguaglianza di ricchezza PRIVATA E COMUNE oggi si trasforma in disuguaglianza di opportunità **domani**. La disuguaglianza di ricchezza:

- Riduce la capacità di reagire a eventi imprevisti, rifiutare cattivi lavori, proteggere il risparmio.
- Impedisce alle persone di mettere a frutto l'istruzione e le capacità imprenditoriali.
- Produce un divario nel rendimento del capitale (Piketty).
- Peggiora le possibilità di istruzione e assistenza sanitaria.
- Impedisce alle persone di prendersi cura dell'ambiente: TWO WAYS.

E così abbiamo ritenuto prioritari tre meccanismi di formazione della ricchezza:

- **Cambiamento tecnologico:** l'obiettivo è ridurre la concentrazione di conoscenza e potere decisionale che minaccia nostra sostanziale libertà in tutte le dimensioni della vita.
- **Rapporto capitale-lavoro:** l'obiettivo è riequilibrare il potere del lavoro e ricomporre il dialogo con le istanze ambientali come base di innovazione.
- **Trasferimento intergenerazionale:** l'obiettivo è livellare le condizioni di partenza per i giovani, ricostruire una protezione collettiva NON individuale

LE PROPOSTE



Da un simile impianto nascono proposte di azione collettive e di politiche pubbliche che **toccano tutte le scale**, che **riguardano grandi principi e piccoli strumenti**, e che nel complesso **costituiscono una SVOLTA a U.**

Ve ne do il senso. Perché cogliate quanto **sono in sintonia con il vostro ragionare** su forme di contrattazione che

- ➔ Tornino ad una «**tutela collettiva**» ad un «**presidio tecnologico**» delle imprese e delle filiere produttive, a realizzare la «**progettazione partecipata**», che servirà l'interesse generale dei lavoratori, ma anche l'interesse generale della collettività
- ➔ E tornino (magari attraverso le Camere del Lavoro) a **includere il territorio** o meglio **i lavoratori/persone nei territori**, a toccare i suoi servizi fondamentali, il patrimonio comune ... come ho letto nei vostri documenti

... per indirizzare il cambiamento tecnologico



Un primo gruppo di proposte che **investe il livelli internazionale/europeo/nazionale**:

- **1** mira a modificare a livello internazionale la gerarchia dei principi di libero accesso e tutela proprietaria alla conoscenza, a cominciare dal campo della salute
- **2** tornano a usare la leva delle imprese pubbliche.
 - ✓ Quelle italiane, oggi prive di missione strategica: impensabile nel privato
 - ✓ Tre europee per eliminare il paradosso e contrastare i monopoli sul loro terreno
- **2** usano altre leve pubbliche disponibili e inutilizzate di offerta (incentivi) e domanda (appalti) per fissare condizionalità sociali e ambientali
- **2** liberano il potenziale delle Università, correggendo l'assurda attuale valutazione delle III Missioni e promuovendo il trasferimento tecnologico alle PMI

Sono proposte su cui abbiamo trovato l'alleanza con la CGIL Confederale e con essa su vari fronti stiamo lavorando perché ... camminino



... per indirizzare il cambiamento tecnologico

E poi ci sono le proposte che investono la dimensione territoriale.

- **2** attivano meccanismi di redistribuzione dei dividendi del cambiamento tecnologico: la strada da sempre primaria che richiede tre cose: a) che i profitti del ct non evadano o eludano le imposte, b) che, come voi chiedete, le spese per i servizi fondamentali (poco importa se correnti o in conto capitale) non siano tagliate MA ANCHE (sempre trascurato, spesso anche da voi) che siano BEN SPESE.
 - ✓ Con **Strategie partecipate per servizi e promozione dello sviluppo nelle aree marginalizzate** (...) che costruiscano visioni e poi progetti ... (AREE INTERNE)
 - ✓ Con Misure per la giustizia ambientale che favoriscano i ceti deboli (LEGAM-FDD)

E su questa base:

- **1** promuove la sovranità collettiva dei dati personali e degli algoritmi attraverso leve: giudiziaria, governo servizi locali, contrattazione, pluralismo e trasparenza ricerca

E perché tutto ciò possa avvenire

- La «+1» mira a scuotere in modo chirurgico la PA perché sia in grado di fare ... le cose di cui sopra: selezione di 500mila giovani in entrata mirata sulle missioni strategiche, cura del personale, uso appropriato della valutazione, incentivazione della discrezionalità

3 Proposte per riequilibrare rapporto L-K



- **1** mira ad accrescere la forza dei lavoratori per tutelare la propria **dignità** (15% contratti sotto soglia minima, milioni di pseudo-lavoro-autonomo, sacche di irregolarità dentro molti luoghi di lavoro regolari, lavoro gratis diffuso). Un tridente:
 - ✓ Legge sulla rappresentanza domani
 - ✓ Retribuzione legale minima
 - ✓ Rafforzamento e riservatezza ispezioni
- **1** mira a rimuovere gli ostacoli (finanziari, fiscali, procedurali) che frenano un maggiore uso degli WBO – riacquisto di imprese da parte dei lavoratori associati in cooperative – per le imprese in crisi, specie a causa di fallimentari passaggi generazionali del controllo
- **1** rende concreta e forte l'aspirazione a costruire in Italia una «partecipazione strategica» dei lavoratori (accordo Cgil-Cisl-Uil-Confindustria), affiancando al CdA un Consiglio dei lavoratori e della cittadinanza che:
 - ✓ **Ricomponga e rappresenti l'intera filiera del lavoro di ogni medio-grande impresa o distretto territoriale, lavoro stabile e precario**
 - ✓ **Rappresenti anche i cittadini utenti e residenti** (ricadute ambientali), costruendo un confronto acceso e informato che riconnetta giustizia ambientale e sociale
 - ✓ **Un centro di competenza con poteri**, a seconda dei temi, di informazione, consultazione e contro-proposta, co-gestione (formazione, sicurezza, orari)

Messa a terra? Confronto nazionale e locale con Sindacati



1 Proposta per dare una scossa alle gravi ingiustizie nell'accesso all'età adulta

14 Proposte del FDD hanno carattere pre-distributivo. Se attuate assieme in modo strategico, possono realizzare uno U-turn. Cambiare l'angolo dello sviluppo del paese. Specie se integrate da simili pacchetti per ISTRUZIONE, FISCO e WELFARE

Ma resta un'ingiustizia di tale gravità che non può attendere l'effetto di quel pacchetto strategico. Che ha bisogno di una correzione immediata:

- ✓ La differenza radicale di opportunità di vita fra un/una quattordicenne sa di poter contare a 18 anni sui mezzi necessari per mettere a frutto il proprio sapere e saper fare e uno/a che sa di NON poterci contare e sa anche che dovrà accettare ogni lavoro pur di portare «a casa» un reddito di sopravvivenza.

Noi pensiamo che la correzione immediata consista in:

- ✓ Una dote **universale, incondizionata e accompagnata** di 15mila euro a 18 anni
- ✓ Coperta dal ripristino di una **tassazione decisamente progressiva delle eredità**, esentandone ¾ degli attuali contribuenti

Messa a terra? Confronto con mondo ricerca e giovani (in scuole, luoghi di lavoro, ...) per mettere a repentaglio la proposta, migliorarla, farne entrare le ragioni nel senso comune, esplorare alternative. Ancor più importante si rivela qui il nostro metodo che ricerca il confronto acceso e aperto, prima che ogni proposta assuma forma legislativa.



In conclusione
Credo che se attuate insieme queste proposte
darebbero una scossa tale da invertire rotta

Ma devono prima camminare nei territory, negli incontri,
assieme alle vostre idee, per essere magari cambiate
e mescolate

Dirvi questo
è l'occasione che mi avete regalato oggi

CONTRATTAZIONE INCLUSIVA

Spunti per il dibattito

Fare sindacato condividendo ciò che oggi ciascuno fa nel proprio ambito e con i propri strumenti. Fare sindacato a partire da bisogni che oggi non riescono ad esprimersi. Fare sindacato con persone che oggi non coinvolgiamo, allargando l'esperienza e i risultati dell'azione collettiva. L'inclusività è un approccio pratico e strategico che riguarda il modo in cui facciamo contrattazione e organizziamo la rappresentanza, nei luoghi di lavoro e nei territori. È l'approccio che abbiamo scelto per orientare tutta l'azione sindacale all'obiettivo indispensabile di riunificare quello che è stato segmentato dalle trasformazioni delle imprese, dalle norme sul mercato del lavoro, dalle diseguaglianze nell'accesso al welfare. A quali condizioni la contrattazione può essere inclusiva? Qual è la sua utilità? Prova a riflettere su queste sollecitazioni a partire dalla tua personale e diretta esperienza.

La tua idea progettuale

1. Tu, che tipo di azione metterai in campo, e con chi?

2. Quali risorse utilizzerai e di quali altre avrai bisogno?

3. Quale obiettivo ti proponi e come verificherai il raggiungimento dei risultati?

tutte le direzioni →



STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
X EDIZIONE

PRESA IN CARICO / ACCOGLIENZA

Spunti per il dibattito

Accoglienza è la presa in carico del lavoratore/lavoratrice, del pensionato/pensionata, dell'utente e dei suoi bisogni, al fine di accompagnarlo/a nel sistema delle tutele individuali e collettive della Cgil.

Ma quali sono i luoghi della presa in carico e dell'accoglienza? Potrebbero essere tutti i luoghi dove si verifica il contatto con le persone?

Potenziare e sviluppare l'attività di presa in carico/ accoglienza necessita di formazione: sia una formazione verticale (relativa ai saperi specifici) che orizzontale (saperi relativi a che cos'è l'organizzazione e alla mappa delle sue attività), rivolta a tutti (Confederazione, Categorie, Servizi). Ma necessita anche di un metodo: di ascolto interno e esterno, partecipazione, contaminazione, condivisione tra tutti i soggetti coinvolti e coinvolgibili in Cgil, fin dalla fase di avvio del percorso, e la conseguente verifica dei risultati.

Detto tutto questo, riflettiamo su che cosa ciascuno di noi intenda per presa in carico/ accoglienza, quali siano i soggetti che se ne devono occupare e in quali luoghi, partendo ciascuno dalla propria esperienza.

Un'altra riflessione va fatta, sempre partendo dalla propria esperienza, rispetto a quali strumenti servano per migliorare ed implementare questa attività di presa in carico/ accoglienza, partendo dai bisogni delle persone, da parte di tutte le strutture della Cgil, dei Servizi (INCA, CAAF, UVL, ecc.), della Confederazione e delle Categorie.

La tua idea progettuale

1. Tu, che tipo di azione metterai in campo, e con chi?

2. Quali risorse utilizzerai e di quali altre avrai bisogno?

3. Quale obiettivo ti proponi e come verificherai il raggiungimento dei risultati?

tutte le direzioni →



STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
X EDIZIONE

RE-INSEDIAMENTO

Spunti per il dibattito

Per tutti siamo solo "la CGIL": i delegati, le leghe SPI, i funzionari, gli attivisti, le categorie, i servizi, le camere del lavoro. In questo senso, la CGIL deve organizzarsi in modo più flessibile e adattabile e tutti devono fare tessere e devono coinvolgere nuovi attivisti. Infatti, tutte le strutture devono collaborare e lavorare insieme sui posti di lavoro e sul territorio. Un rapporto di prossimità con chi rappresentiamo è vitale, dobbiamo stare vicini alle persone e mantenere vivo un rapporto nel tempo con costanza. Se il sindacato è anche comunità, deve prendersi cura delle singole persone, per rafforzare la sua missione collettiva.

Dobbiamo cambiare il modo di stare dove siamo già presenti per andare oltre il 100%, come altrettanto insediarsi in luoghi a noi nuovi. Per fare ciò, per coinvolgere nuovi attivisti e innovare le pratiche: quali sono gli strumenti che la CGIL deve dare? Quale è la formazione che la CGIL deve organizzare?

Serve fare progetti tutti insieme, per far partecipare al sindacato tutti quelli che ne hanno voglia e che si rendono disponibili.

A fronte di tutto ciò, si pone la domanda: dove si incontrano i valori della CGIL con la pratica della tutela individuale e collettiva? È un fatto, dobbiamo capire la complessità dei bisogni delle persone, presenti e futuri, producendo i cambiamenti necessari nella CGIL e dotandoci di una visione per il futuro.

La tua idea progettuale

1. Tu, che tipo di azione metterai in campo, e con chi?

2. Quali risorse utilizzerai e di quali altre avrai bisogno?

3. Quale obiettivo ti proponi e come verificherai il raggiungimento dei risultati?



ATTORI

ACCOGLIENZA

tutte le direzioni →



STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
X EDIZIONE

RISORSE

ACCOGLIENZA

tutte le direzioni →



X STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
EDIZIONE

OBIETTIVI

ACCOGLIENZA

tutte le direzioni →



X STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
EDIZIONE

CRITICITÀ

INSEDIAMENTO/ REINSEDIAMENTO

PAROLE CHIAVE

SOGGETTI

RISORSE

OBIETTIVI

ACCOGLIENZA/ PRESA IN CARICO

SOGGETTI

RISORSE

OBIETTIVI

OPPORTUNITÀ

CONTRATTAZIONE INCLUSIVA

PAROLE CHIAVE

SOGGETTI

RISORSE

OBIETTIVI

tutte le direzioni →



X STATI GENERALI
CGIL LOMBARDIA
EDIZIONE