

L'arte della contrattazione

Gigi Petteni, segretario generale Cisl Lombardia

Gianluigi Petteni, detto Gigi, sindacalista di lungo corso, è segretario generale della Cisl Lombardia dal 2008. Sposato, con tre figli, vive a Vigano San Martino, nella provincia bergamasca, dove è nato il 2 settembre 1954. Dopo aver frequentato le scuole medie e tre anni di superiori, nel 1970 ha abbandonato lo studio ed è stato assunto come apprendista in un'azienda del settore del legno. I primi lavori, però, li ha fatti senza essere registrato in nessun libro paga. Figlio di emigranti, da ragazzino andava in Svizzera a raccogliere le palline a bordo dei campi di tennis e il resto dell'anno, prima di andare a scuola e dopo le ore trascorse in aula, aveva alcune capre da accudire.

Eletto rappresentante sindacale nel 1973 - iscritto prima alla Cgil e poi alla Cisl - da delegato ha lasciato la fabbrica per fare esperienza e dare una mano durante il rinnovo del contratto nazionale di categoria. Nel 1976 il distacco è diventato definitivo e ha assunto l'incarico di operatore a tempo pieno nella Filca, il sindacato del settore del legno e delle costruzioni della Cisl, dove nel 1981 sarà eletto nella segreteria provinciale. Il percorso sindacale di Petteni è ricco e differenziato: segretario generale della Fisba, il sindacato del settore dell'agricoltura; segretario territoriale nella zona di Grumello; segretario del sindacato tessili Filta. Esperienze che si riveleranno utili quando nel 1995 entrerà nella segreteria provinciale della Cisl di Bergamo dove ha seguito il mercato del lavoro, ha fatto il responsabile organizzativo e nel 2004 è diventato segretario generale.

Il 16 settembre 2008 è stato eletto segretario generale della Cisl Lombardia, incarico riconfermato in occasione dell'XI congresso regionale nell'aprile del 2013.

Caso ha voluto che in questo suo ruolo abbia più volte avuto modo di confrontarsi con il titolare dell'azienda di cui è ancora dipendente in aspettativa, diventato nel frattempo presidente di Confindustria Lombardia.

Numerosi i temi approfonditi nella lunga intervista che segue, ma il cuore delle sue riflessioni è rappresentato dalla centralità della contrattazione nell'azione sindacale e dal ruolo determinante dei delegati della Cisl. Donne e uomini che ogni giorno, nella difficoltà della crisi, affrontano con impegno la fatica del difendere il posto di lavoro, la dignità delle persone, il futuro delle aziende. Prima e concreta espressione dei valori di un sindacato che è partecipazione, contrattazione, responsabilità.

D. Qual è la conseguenza più significativa della crisi che ha colpito i territori lombardi?

R. La crisi si è abbattuta su un territorio dove il tema del lavoro non ha mai rappresentato un'emergenza. Coloro che non lavoravano, si diceva, era per responsabilità loro, perché non ce la mettevano tutta. La crisi invece ha posto per tantissime persone la questione della mancanza del lavoro. Il lavoro per tutti non c'è più, certo ci sono dei posti che rimangono scoperti, ma questi non sono la soluzione, la realtà è che i posti mancano. Una condizione che ha colpito non solo i lavoratori dipendenti, ma anche altre figure come artigiani, commercianti, liberi professionisti. Siamo passati dall'idea che qui il lavoro non sarebbe mai mancato all'assenza di opportunità di occupazione, in una realtà come la nostra che è il motore del paese. Prima della crisi in Lombardia il problema del lavoro era cercare delle condizioni migliori, un'occupazione che piaceva di più o veniva pagata meglio, ora la situazione è profondamente cambiata e questo ha creato disorientamento, suscitato nelle persone reazioni molto più profonde di quanto non appaia.

D. La crisi ha duramente incrinato la struttura produttiva lombarda, cancellando posti di lavoro e imprese. Come è possibile creare nuove opportunità per coloro che il lavoro l'hanno perso o per i giovani che devono inserirsi per la prima volta nel mondo del lavoro?

R. Nella prima fase di disorientamento generale abbiamo cercato delle risposte all'emergenza utilizzando gli ammortizzatori sociali con l'obiettivo di mantenere il più possibile i lavoratori nel posto di lavoro. Ora ci troviamo in una situazione nella quale i posti di lavoro sono stati definitivamente persi e insieme ai posti abbiamo perso anche delle aziende. In alcuni casi ci sono state delle riorganizzazioni, ma in altri ci sono state delle chiusure e quelle fabbriche non ci sono più. Oltretutto la crisi del manifatturiero, che ha colpito durissimo in Lombardia, piano piano ha trascinato con sé anche altri settori come commercio e servizi. Dobbiamo quindi creare nuovi posti di lavoro e per farlo servono investimenti, ci devono essere persone e gruppi disponibili a mettere delle risorse per sviluppare nuove attività e attraverso queste creare occupazione. Perciò bisogna rendere attrattivi i nostri territori affinché si investa per creare lavoro. Questa credo sia la sfida ancora tutta da giocare e vincere, per tutti, in particolare per il sindacato.

D. Ma è pensabile ripartire come se nulla fosse accaduto in questi anni, non si deve puntare a cambiare modello di sviluppo?

R. Non possiamo pensare di uscire dalla crisi in modo automatico e ritornare alle condizioni di prima. Dobbiamo dimostrare di aver imparato qualcosa da questa crisi, che è pesante e che le persone stanno pagando duramente. Si dice che di fronte alle difficoltà le aziende più innovative, sono capaci di trasformare un problema in una opportunità. Ora è

tempo di dimostrarlo. Bisogna tornare all'economia reale, perché illudersi di fare soldi con le speculazioni finanziarie, puntando sull'immobiliare, alla lunga ci presenta un conto che non è un vantaggio né per chi ha praticato questo mondo speculativo né per le nostre comunità. Dobbiamo pensare a un nuovo modello di sviluppo. Nella nostra realtà dobbiamo ripensare a un manifatturiero che punti sull'innovazione, che collabori con i centri di ricerca, con le università, che sappia valorizzare la cultura e il turismo, che sono fattori importanti di attrattività del territorio, anche con una rivisitazione complessiva del sistema dei servizi e del welfare.

In questi anni abbiamo continuato a considerare il welfare come un costo. Non può più essere così, perché occorre sviluppo economico ma anche sviluppo sociale, anche il welfare può diventare un'opportunità di lavoro. Abbiamo delle anomalie nel nostro sistema di welfare che sono frutto del modello di sviluppo distorto che abbiamo perseguito. Occorre ridare senso e contenuto a parole come sobrietà, che non significa fustigazione o rinuncia, ma pensare maggiormente alle scelte che dobbiamo fare per l'oggi e per il domani. In questa crisi ci siamo accorti che alcuni elementi - materiali, di servizio, di convivenza - rischiano di finire, di venir meno se si fanno delle scelte sbagliate. Dobbiamo sapere porci dei limiti, ma come occasione per individuare scelte economiche e sociali di qualità.

D. Le organizzazioni sindacali hanno promosso numerose manifestazioni e iniziative pubbliche. Alcune di queste sono state particolarmente innovative come la marcia per il lavoro, l'albero di Natale dei cassintegrati, il muro del lavoro come argine contro la crisi e la rassegnazione. Che cosa ha rappresentato l'organizzazione di queste forme di protesta?

R. Il primo obiettivo era quello di richiamare l'attenzione sui temi del lavoro, perché non ci siamo mai riusciti fino in fondo e non ci stiamo ancora riuscendo. E' importante dare un volto a questa crisi, il volto delle persone che si trovano coinvolte nelle difficoltà, ma anche le risposte che queste persone, mettendosi insieme, hanno saputo costruire per contrastare la bufera. Sono state iniziative non "contro", ma pensate per far emergere con forza i problemi, guardare la questione del lavoro in modo nuovo e diverso, osservandola in tutte le sue sfaccettature, in tutta la sua complessità.

Andare ogni tanto in piazza, sobbarcandoci anche dei sacrifici, come abbiamo fatto con le manifestazioni organizzate di sabato, è stato importante per far vedere la realtà del lavoro. In questa crisi abbiamo sentito fiumi di parole, ma servono azioni concrete. Noi l'abbiamo fatto, accompagnando ognuna delle iniziative con proposte che avevano l'obiettivo di spingere i responsabili ad assumere le decisioni che servivano per dare delle risposte ai problemi che manifestavamo.

Mi dispiace che con le iniziative di mobilitazione non siamo stati capaci di fare ciò che invece abbiamo realizzato in tantissimi posti di lavoro, non siamo cioè riusciti a far passare l'idea che alcuni di questi temi avremmo potuto affrontarli insieme, imprese e lavoratori. Come abbiamo fatto in decine e decine di aziende. Non riusciamo ancora a rompere i vecchi schemi. La crisi non è riuscita a farci innovare fino in fondo. Per affrontare la crisi, ma soprattutto ricreare le condizioni di sviluppo, dobbiamo fare delle scelte condivise. Alcuni livelli di rappresentanza delle imprese pensano di potercela fare da soli, di potere avere corsie privilegiate per trovare ascolto. È una pia illusione. Molte delle aziende che stanno reagendo bene alla crisi hanno capito che la strada è win-win, un gioco in cui vincono tutte e due le parti. Probabilmente c'è ancora tra di noi e tra le controparti chi pensa che sia una resa all'avversario pensare di fare delle iniziative comuni, invece ritengo che sia il segno più serio e più maturo della rappresentanza di fronte alla crisi. C'è ancora un po' di adolescenza nelle organizzazioni.

D. Un malcontento diffuso ha portato in piazza altri soggetti, penso ad esempio a manifestazioni di contestazione estrema, al movimento dei forconi. Vi sentite minacciati nel vostro ruolo di rappresentanza? Come avete reagito di fronte a questi fenomeni?

R. La domanda che mi faccio spesso è: con una crisi così forte e così lunga, come abbiamo fatto a mantenere la coesione sociale? Non mi so dare ancora una risposta. C'è stata molta responsabilità nelle persone. Ci sono state tante risposte, magari disordinate, non solo da parte nostra, ma anche dentro le comunità, nell'associazionismo, nella Chiesa. Ci sono state iniziative e movimenti che hanno contribuito a mantenere una buona coesione sociale. Allo stesso tempo bisognava però evitare che ci fosse solo rassegnazione, con le persone che si lasciano andare, come testimoniano i fatti drammatici che abbiamo visto. Credo che sviluppare un'azione forte per far sentire il disagio delle persone sia utile e necessario, non come occasione per farle sfogare, ma come modo per far presente i problemi e insieme a loro cercare di far scattare una responsabilità diffusa. Dobbiamo metterci in gioco tutti per costruire delle risposte. Forse anche gli strumenti che abbiamo messo in campo non sono così incisivi nel fare emergere la responsabilità di ognuno.

Rispetto ad altre organizzazioni che scendono in piazza non c'è nessuna contrapposizione né preoccupazione. Se il sindacato presidia bene i posti di lavoro, se mantiene un contatto forte con i lavoratori, cercando ogni giorno di trovare una sintesi che tenga conto dei problemi che emergono e dello sbocco che noi come classe dirigente responsabile dobbiamo dare, allora non abbiamo nulla da temere. Certo, se il sindacato si limita agli annunci, si ferma a twittare, ad andare nei palazzi, è chiaro che altri occuperanno

gli spazi e c'è il rischio che manifestino in forme estreme, di rottura. Dipende dal modo di fare sindacato, dalla responsabilità della nostra azione, dai nostri limiti se sorgono altre forme di rappresentanza meno responsabili.

D. Nelle iniziative di contrasto alla crisi ha contato molto il rapporto con le istituzioni?

R. Sì, abbiamo fatto interagire molto le imprese e i lavoratori con le istituzioni. Sono convinto che i tavoli che si aprono nell'ambito delle istituzioni devono essere alimentati dal vissuto che ogni giorno si sviluppa dentro le nostre realtà produttive. Bisogna tenere fortemente questa dimensione. Il fatto di far incontrare tutte le situazioni di crisi, magari non ha prodotto sufficienti risposte alle tante singole vertenze, ma ha fatto crescere consapevolezza sui problemi e ha aiutato la politica a fare delle scelte positive. Penso che aver gestito le crisi nelle istituzioni e aver portato lì di volta in volta le difficoltà occupazionali, le vertenze in atto, far conoscere i problemi, sia stato importante.

La conoscenza e il contatto con queste realtà ha portato alla definizione di nuove norme. Ricordo la legge regionale sui contratti di solidarietà, fatta con il consenso di tutto il Consiglio. Preparata con un forte confronto con le parti sociali, è figlia di un lavoro che ha visto costantemente il mondo politico e gli apparati tecnici incontrare le realtà aziendali, che ha messo di fronte chi ha una responsabilità istituzionale con la concretezza delle situazioni. Potremmo evidenziare anche le azioni per l'anticipo della cassa integrazione, per le politiche attive del mercato del lavoro, altri sforzi che sono tuttora in corso.

Sono preoccupato quando si parla di nuovi centralismi, di riportare le politiche al centro, perché sono convinto che le tante o le poche cose che sono state fatte sono figlie di questa alimentazione territoriale, di questo contatto costante con la realtà. Ho un unico rammarico, in queste occasioni avrei voluto trovare imprenditori disponibili a farsi coinvolgere con le istituzioni e a verificare come era possibile investire, ma spesso così non è stato.

D. Il cuore dell'azione sindacale però rimane sempre la contrattazione. Considerate le difficoltà di questi anni, quali sono gli elementi che hanno caratterizzato l'azione della Cisl nei luoghi di lavoro?

R. Innanzitutto dobbiamo avere l'umiltà di dire che noi contrattiamo meno delle possibilità che potremmo avere. Oltre vent'anni di concertazione sono troppi. Abbiamo continuato a pensare che la concertazione svolgesse un ruolo importante, immaginando che tutto avvenisse nei grandi tavoli e negli ultimi anni piano piano abbiamo pensato di fare rappresentanza con le interviste su ciò che usciva dai tavoli generali, sulle richieste che

facevamo a Roma. Credo che tutto questo non sia stato inutile, sia importante, ma il baricentro è il luogo di lavoro, il territorio, linea che ritengo oggi di grandissima attualità, perché la crisi cambia anche il nostro modo di fare sindacato. E' partendo dalle problematiche dei luoghi di lavoro, del territorio che devono lavorare gli altri livelli dell'organizzazione, non il contrario, come abbiamo fatto nei lunghi anni della concertazione.

La crisi impone a tutti discontinuità e la discontinuità che chiede a noi è tornare a mettere al centro della nostra azione le imprese e il territorio. In questi anni abbiamo combattuto una battaglia per riportare lì l'organizzazione. Sostenere che "il mio mestiere è contrattare", vuol dire creare una cultura per contrattare. Realizzare la Fiera della contrattazione vuol dire affermare che quella è l'azione centrale del sindacato, anche perché la concertazione non ce l'hanno uccisa, l'abbiamo uccisa noi. È stato un suicidio. Per fare la concertazione bisogna scambiare qualcosa. Nell'agosto 2011, ad esempio, nel pieno esplodere della crisi, avremmo potuto proporre di fare una tassa straordinaria sui capitali e noi mettere qualcosa sulle pensioni, solo che c'era una situazione sindacale difficile, le tre organizzazioni erano divise e noi abbiamo detto che eravamo arrivati al massimo della responsabilità possibile. Siccome le condizioni per uno scambio non c'erano, ci hanno pensato gli altri. Ci hanno massacrati, noi abbiamo detto tutti insieme che non eravamo d'accordo, ma intanto è passato tutto.

Per contrattare bisogna costruire una forte cultura dello scambio e per questo c'è uno spazio enorme. Le imprese hanno bisogno di innovazione, di far crescere la produttività, di flessibilità. In ogni azienda si deve discutere di quali sono i bisogni dell'impresa per essere più competitiva, per reagire a un mercato veloce e allo stesso tempo di quali sono le esigenze dei lavoratori per rispondere ai problemi di conciliazione con le proprie condizioni di vita, di studio, di famiglia. È un'arte la contrattazione, dobbiamo ritornare a questa grande arte. In ogni posto di lavoro ci sono le condizioni per contrattare. Certo che se non facciamo riflettere i lavoratori su questo, non parliamo con loro, è evidente che i lavoratori si iscriveranno al sindacato solo perché facciamo i servizi. Ma la gente deve stare con noi perché facciamo contrattazione, perché quando c'è un problema all'interno dell'azienda possiamo provare insieme a risolverlo. Coniugare le esigenze dell'impresa con quelle del lavoratore è una sfida. Dobbiamo dire ai lavoratori che noi in quell'azienda vogliamo starci per renderla più produttiva, perché se sarà più produttiva avremo più beni da distribuire, eviteremo che possa trasferirsi e daremo sicurezza al posto di lavoro. Vogliamo migliorare la produttività, ma anche dare una prospettiva a quei ragazzi che sono assunti con un contratto interinale, magari contrattando quanti di questi giovani devono essere confermati a tempo indeterminato. In questo modo si disegna un percorso, si crea un ascensore sociale. Il paese non ha più un

ascensore sociale, creiamolo nei posti più dinamici dell'economia, non a Palazzo Chigi.

Questa è una stagione straordinaria per il sindacato che fa contrattazione. Abbiamo in mano delle leve straordinarie e se sono un po' arrugginite dobbiamo prendere olio di gomito e levare la ruggine per farle ripartire. Se non lo facciamo, non serviremo più né ai lavoratori né al paese.

D. Come è stata declinata l'azione sindacale nella piccola impresa e nell'azienda artigiana?

R. La crisi ci ha spalancato porte incredibili, perché sono cadute molte diffidenze, perché queste sono realtà che molte volte non vedevano all'interno una presenza del sindacato. La crisi, nella gestione delle cassa integrazione in deroga, ha consentito di incontrare storie straordinarie di imprenditori e di lavoratori. L'idea fino a ieri era quella che, non avendo il sindacato una presenza forte in quel mondo, si attivasse un rapporto solamente quando un lavoratore veniva all'ufficio vertenze. Certamente ci sono imprese che non rispettano i contratti, che non danno la giusta paga, ma questo è un mondo di ricchezze straordinarie, di imprenditori per i quali lasciare a casa un lavoratore pesa molto anche sul piano personale. La crisi ha favorito per molti dei nostri sindacalisti un incontro positivo con queste persone. Probabilmente anche per questo abbiamo rinnovato contratti come quelli regionali dell'artigianato fermi da tantissimi anni pur in presenza di una crisi durissima. Credo che sia stato frutto anche della crescita di una fiducia reciproca. Ci siamo conosciuti meglio.

In questo mondo le risposte vanno costruite attraverso uno strumento come quello della bilateralità, che vuol dire realizzarle insieme. Dobbiamo farla meno centralizzata, più vicina al territorio. È una fiducia che va rafforzata. Molte delle norme che sono state definite sul tema del lavoro, come ad esempio la formazione fuori dall'azienda, probabilmente sono state basate sulla mancanza di fiducia reciproca, abbiamo costruito regole che altri dovevano controllare. Vanno costruite intese che si alimentano della forte responsabilità dei soggetti e mi auguro che alcuni laboratori che stiamo sperimentando possano andare a buon fine. L'idea del welfare per l'artigianato in Lombardia è una cosa straordinaria ed è figlia di questa stagione, nella quale abbiamo capito molte cose sui destini comuni e ora lavoriamo per questo interesse reciproco. Certo c'è ancora molto da fare, ci sono ancora tante distanze da colmare, la progettazione è fatta proprio per costruire ponti, non muri. Si sta lavorando in questa direzione e sarebbe una bella sfida riuscire ad uscire dalla crisi avendo rafforzato e consolidato un modo costruttivo di rapportarsi tra le parti.

Sono convinto che un sindacato che ha un'idea forte del lavoro e seria dell'impresa possa contribuire a migliorare l'impresa e ad attrarre investimenti. Non è vero che il sindacato

è ininfluente rispetto a questo. Tutt'altro. Può svolgere molto più di ciò che noi pensiamo, solo se ci rendiamo più responsabili. Molte delle aziende che vanno bene, che si sono internazionalizzate e stanno reggendo anche dentro la crisi, sono imprese dove il sindacato ha fatto un salto di qualità. Oppure sono imprese che hanno coinvolto i lavoratori, ma a prescindere da noi. I lavoratori sono fondamentali nel processo di cambiamento. Si tratta di vedere se siamo in grado di accompagnare questo processo facendo noi un passo in avanti. In tantissimi casi è pratica quotidiana, è storia che si può dimostrare. Magari non viene molto seguita, perché fanno più notizia altre situazioni, ma ci indica che questo è il cammino che dobbiamo percorrere.

D. La bilateralità è sempre un valore? Non c'è il rischio che in qualche situazione possa essere un freno, essendo tutto o quasi preconstituito e garantito?

R. La bilateralità è uno strumento che consente di fare delle cose altamente positive o altamente negative. La bilateralità è un patto di responsabilità. Se la facciamo diventare un luogo dove si sta a chiacchierare di problemi dei lavoratori, dove chi partecipa magari deve pure avere un gettone, se è questa cosa la bilateralità è certamente negativa. Per me il modello di bilateralità è la storia stupenda e straordinaria della categoria dell'edilizia, dei muratori che hanno costruito delle tutele mettendosi insieme per sostenersi quando i cantieri finivano, l'esperienza delle casse edili. Questa è la bilateralità che intendo debba essere promossa. Se invece la bilateralità è l'occasione per stare comodi noi e le controparti allora va smontata, buttata per aria. La buona bilateralità deve essere più vicina, più trasparente, ma è una grande occasione per tenere unito un tessuto sociale nell'interesse dei lavoratori e delle imprese, per costruire insieme delle risposte.

D. Il welfare aziendale è un aspetto innovativo della contrattazione emerso negli anni più recenti. È un fattore legato alle difficoltà del momento o una scelta che sarà sempre più strategica?

R. Noi abbiamo fatto certamente tanti errori e tanti altri ne faremo, però posso dire che in Lombardia la contrattazione sul welfare non è una moda, ma è stata una scelta. L'abbiamo fatta quando il dibattito non era così ampio come adesso, l'abbiamo fatta con una forte condivisione all'interno del gruppo dirigente, anche con un'attenzione e un supporto di analisi e riflessione molto ampio da parte dei nostri pensionati, che magari erano figli di una stagione diversa, ma che hanno visto in questa nostra intuizione un canale lungo il quale spendersi fortemente. Abbiamo provato la fatica del parlare di alcuni temi un po' da soli, però questa è la storia della Cisl. Non saremmo esistiti se non avessimo questa forza, questa capacità di

andare controtendenza. Adesso sono preoccupato dei troppi convegni, del fatto che ci incensano un po' troppo, mentre io sostengo che stiamo facendo solo la prima fase dell'apprendistato.

Certo, voglio valorizzare i tanti contratti che hanno introdotto questi temi, voglio valorizzare il lavoro che abbiamo fatto come Osservatorio sulla contrattazione, come modalità di diffusione delle buone prassi, come modo di far conoscere accordi che possono diventare stimolo e essere utilizzati ognuno nei propri ambiti e nelle proprie situazioni. Si stanno anche concretizzando accordi che cominciano a svilupparsi nei territori, accordi di mutualismo che credo sia la parola che noi dobbiamo mettere accanto a bilateralità. La nostra bilateralità deve essere figlia della contrattazione e del mutualismo. Strumenti che sono frutto di valori che non emergono a caso. Bisogna proseguire incessantemente su questa strada, perché ormai è chiaro che saremo più forti nel difendere un welfare universalistico, per tutta una serie di prestazioni che sono fondamentali, se sapremo costruire delle risposte alla vastità e alla complessità dei bisogni che si sono evidenziati. Per semplificare in una battuta un tema così complicato, si può dire: sempre più contrattazione nei luoghi di lavoro sui temi del welfare.

Mi piacerebbe contrattare di più per sostenere le famiglie che hanno i figli che studiano, che vanno all'università, perché in questa crisi non ci accorgiamo di tante cose, come ad esempio del figlio di un cassintegrato che smette di andare a scuola, non perché non ha più voglia di studiare, ma perché le difficoltà della famiglia portano a condizionare anche le scelte su temi importanti come quello della scuola. Altro tema importante per la contrattazione aziendale è quello della conciliazione lavoro e famiglia sul quale dobbiamo concentrarci di più. Nel medesimo tempo sarebbe fondamentale che assieme a questa contrattazione nei luoghi di lavoro riuscissimo a far nascere delle esperienze nei territori, con la creazione di fondi mutualistici territoriali che potrebbero entrare in relazione innanzitutto con i nostri interlocutori privilegiati sui temi sociali che sono e dovranno essere sempre di più i sindacati, le realtà locali, ma anche le fondazioni e le altre risorse disponibili a lavorare sull'idea di un welfare comunitario. Nel posto di lavoro costruisco delle risposte ai bisogni dei lavoratori e all'esterno, attraverso anche la mia azione contrattuale, contribuisco con tanti altri soggetti a definire una protezione sociale con un welfare di comunità, riempiendolo di contenuti concreti.

D. Per sostenere questa idea di welfare comunitario serve rafforzare ulteriormente la contrattazione territoriale?

R. Stanno già venendo avanti accordi che vanno in questa direzione e alcune elaborazioni che mi auguro a breve possano trovare uno sbocco.

D. Abbiamo già accennato alla Fiera della contrattazione. Qual è il suo valore, quali i suoi obiettivi?

R. Vorrei, anche attraverso questa esperienza – che non è un mercato -, portare alla luce il lavoro straordinario che centinaia e centinaia di delegati, persone che non vanno sui giornali, che non rilasciano interviste, ma che ogni giorno nei luoghi di lavoro realizzano gli accordi. Persone capaci di fare diventare fatti le parole, di gestire bene una cassa integrazione, di organizzare la rotazione, di comprendere le difficoltà, di valutare come distribuire un premio quando le aziende funzionano, come gestire un licenziamento, impostare un contratto di solidarietà. Abbiamo realtà straordinarie. Ogni volta che entro in contatto con una situazione di crisi, parlo con i nostri delegati, è un'esperienza che mi dà una forte carica e che mi sprona ad andare avanti, è un patrimonio unico. Se lo disperdiamo è finito il nostro fare sindacato, sono loro la vera ricchezza. Loro devono contare di più e noi dobbiamo ascoltarli di più, dobbiamo dare sbocco e più forza alla loro azione.

Il ruolo dei delegati è fondamentale. Noi abbiamo fatto alcune scelte per evidenziarlo. Come Cisl Lombardia nel consiglio generale confederale abbiamo inserito due delegati al posto di due componenti della segreteria regionale. Non è un fatto casuale, è un'idea che ogni giorno cerchiamo di praticare, abbiamo messo più delegati negli organismi, il 30% del consiglio generale lombardo è costituito da delegati. Dobbiamo portare dentro l'organizzazione questo vissuto, avvicinare di più chi fa l'operatore, il dirigente sindacale e il delegato. Penso che l'operatore sindacale dei prossimi anni sarà una persona che spenderà parte del suo tempo in azienda e parte nel sindacato, che poi è la nostra storia, perché era così quando siamo nati e prima che fossimo infatuati dalla concertazione. Siamo cresciuti con questo tipo di organizzazione. Noi siamo quelli dei premi, dei cottimi e la nostra discontinuità oggi è quello di tornare a ricontestualizzare questo modello. Bisogna investire fortemente nella formazione dei delegati e dare loro gli strumenti per sostenere la propria azione, perché con delegati preparati e con operatori che stanno un po' dentro e un po' fuori le imprese, ritorniamo a conoscere e a riprenderci l'organizzazione del lavoro.

D. Un problema che i delegati della Cisl devono affrontare quotidianamente è quello del confronto con le altre organizzazioni sindacali, in particolare quando si tratta di decidere quale linea intraprendere nelle vertenze aziendali, quale scelta fare tra conflitto e partecipazione.

R. Essere Cisl è impegnativo, per questo dobbiamo curare bene la formazione e dobbiamo far conoscere bene i nostri valori, il nostro modo di fare sindacato, perché si deve

avere forza dentro. Fare il rappresentante sindacale per la Cisl non è facile. Con tutto il rispetto per le altre esperienze, il percorso sindacale dentro la Cisl è quello che richiede più responsabilità, più esposizione personale. Tante volte i nostri delegati sono attaccati, denigrati, però ritengo che se oggi proponiamo ai nostri rappresentanti aziendali il percorso compiuto da chi lo ha fatto prima di noi, da chi ci ha consegnato l'organizzazione, troviamo degli stimoli straordinari. Certamente non tutto ciò che abbiamo fatto è giusto, però una larga parte delle battaglie che abbiamo condotto, e che all'inizio sono state osteggiate, alla fine sono diventate patrimonio comune.

C'è bisogno di persone che quando ci sono problemi, di fronte alla crisi, non cercano il nemico, ma tentano di individuare le soluzioni. Quando ci sono delle difficoltà in un'azienda si può attaccare il padrone, dire che è brutto e cattivo. Per 24 ore sei l'eroe nazionale, ma dopo? Il cislino è quello che quando c'è un problema si impegna per risolverlo, anche se ognuno ovviamente deve essere richiamato alle proprie responsabilità. Avendo come unica fedeltà quella ai lavoratori noi non dobbiamo tenere conto di chi è il sindaco della città, il consigliere, il presidente della Regione. Il cislino è un uomo o una donna che tiene insieme la libertà e la responsabilità. Il primo congresso che ho fatto da segretario generale ho avuto nel cuore queste due parole: libertà e responsabilità, perché in queste due parole c'è l'essere Cisl. Se hai sempre presente questi valori allora trovi la forza di attraversare anche i momenti più difficili, trovi la forza per realizzare la mediazione necessaria e questo non vuol dire attraversare dove l'acqua è più bassa. Chi attraversa dove l'acqua è più bassa è colui che usa i populismi, che fa solo l'esaltazione dei problemi. Cercare una mediazione vuol dire attraversare dove l'acqua è più alta, dove è più difficile, ma quando ce l'hai fatta hai costruito una strada, aperto una via, hai dato una risposta ai problemi.

In questa fase di crisi abbiamo lavorato insieme alle altre organizzazioni e spesso di fronte ai problemi la prima risposta alle difficoltà, la prima sollecitazione era quella di fare una manifestazione e alcuni di noi, meno esperti, più giovani, si sentivano un po' in difficoltà. Ma alla fine, quali sono state le risposte? Le risposte sono stati gli accordi. Altre strade difficilmente avrebbero portato a questi risultati. Ci sono state delle mobilitazioni significative, quando un sabato mattina abbiamo riempito la città di Milano abbiamo ottenuto un grande risultato e non era una mobilitazione di secondo piano perché fatta di sabato. Si è trattato di un avvenimento straordinario. Quelle donne e quegli uomini hanno messo a disposizione del loro tempo perché credono a queste idee, a questi valori.

Qualche mese fa ho posto la questione su come dobbiamo utilizzare lo sciopero. Lo sciopero è sacro, nessuno ha in mente di cancellare alcun strumento dell'azione sindacale. Però gli strumenti vanno utilizzati nel giusto contesto. Se devo fare uno sciopero per

abbassare le tasse sul lavoro, per imprese e lavoratori, nell'impresa in crisi o chiusa non lo faccio, mentre dove le cose vanno bene dovrei fare una lotta contro un'azienda per un obiettivo che condividiamo? Ci sono dei tabù da superare, ci sono dei sindacalisti che pensano che saremmo in difficoltà a fare delle azioni comuni con gli imprenditori su temi che sono di interesse comune, ma io penso che le discontinuità, se vogliamo dare un senso alla rappresentanza, possono essere anche queste. Ognuno poi fa la sua parte, possiamo fare delle cose insieme ma poi facciamo la contrattazione, ci giochiamo la nostra partita, però avendo come riferimento l'idea che l'impresa non è il nemico da abbattere perché, sarà banale, ma senza impresa non c'è lavoro e allora con l'impresa bisogna intessere delle relazioni. Certo, ci sono dei momenti in cui è necessario reagire, anche nella crisi, di fronte a certi atteggiamenti, certe irresponsabilità, occorre lottare, difendere la dignità dei lavoratori quando qualcuno tenta di calpestarla. Si deve avere la capacità di discernere gli strumenti da utilizzare di volta in volta, però la strada è una nuova capacità di incontro tra imprese e lavoro.

D. Una delle questioni importanti che vede impegnati in questo momento i delegati è quella dell'applicazione dell'accordo sulla rappresentanza nei luoghi di lavoro.

R. È un accordo straordinario e mi auguro che possa essere esteso. È la rappresentanza che si dà delle regole, ma soprattutto è nel solco della nostra idea, della nostra azione. Se si vuole estendere la contrattazione è indispensabile assicurare la sua esigibilità. Le organizzazioni devono essere rappresentative, quindi nei posti di lavoro è giusto che la nostra rappresentatività sia misurata in base al numero degli iscritti e ai voti che si ricevono in occasione delle elezioni delle rsu cui partecipano tutti i lavoratori. Se si fanno accordi e sono approvati dalla maggioranza, devono valere per tutti perché se non c'è uno strumento di esigibilità degli accordi non si può contrattare e per farlo serve una rappresentanza misurata e certificata. Noi ci siamo assunti la responsabilità di darci questa modalità per verificarla. L'antidoto alla contrattazione individuale e alla balcanizzazione dei rapporti di lavoro è quello di avere delle regole in tema di rappresentanza e ognuno deve essere capace di conquistare la fiducia dei lavoratori. Anche in questo caso i delegati sono centrali, fondamentali, devono essere persone capaci di conquistare consenso nelle elezioni e questo significa lavorare con loro, mettergli a disposizione degli strumenti che gli consentano di essere rappresentativi, in grado di rispondere sempre meglio alle domande dei lavoratori e quindi ottenere un riconoscimento. Se i delegati avranno un consenso e una rappresentanza significativa nei luoghi di lavoro anche il sindacato conterà di più. Questo è il sindacato bello che stiamo ridisegnando in una fase così complicata e difficile.

D. Il sindacato fatica a dare risposte alle nuove aree del lavoro, alle nuove figure professionali, che tra l'altro sono quelle che vedono maggiormente impegnati i giovani. E' tempo probabilmente di passare dal sindacato del lavoro al sindacato dei lavori. La Cisl è pronta a fare questo salto?

R. No, e dobbiamo dirlo con forza che siamo inadeguati, perché in questi anni abbiamo avuto la presunzione di sapere interpretare i cambiamenti che avvenivano nel mondo del lavoro. Abbiamo anche costruito una categoria che si occupa di queste nuove fasce di lavoratori, ma non siamo stati in grado di cogliere ciò che stava realmente accadendo. Nelle realtà in cui siamo presenti ci siamo occupati prevalentemente di coloro che tradizionalmente rappresentiamo, e questo era giusto e normale, ma abbiamo avuto scarsa attenzione alle altre figure con rapporti di lavoro atipici.

Un sindacato che non è attore nel mercato del lavoro fatica a capire esattamente le dinamiche che avvengono. Sarebbe meglio restituire allo Stato l'impegno che abbiamo nella compilazione delle dichiarazioni dei redditi e riprenderci la gestione del mercato del lavoro per lavorare su come far incontrare domanda e offerta di lavoro e accompagnare le persone all'ingresso nel mondo del lavoro. Non possiamo continuare a mantenere sguarnito questo ambito, e se continueremo così, ogni giorno che passa, rappresenteremo una fetta di lavoratori in meno.

Dobbiamo essere capaci di portare i giovani dentro il mondo del lavoro, avvicinare scuola e lavoro, ma assumere questo impegno non come iniziativa da realizzare quando si è più liberi da altro, ma come una priorità. E non abbiamo molto tempo per farlo. La crisi ci ha forzatamente portato a interessarci delle emergenze, della cassa integrazione, i licenziamenti, ma ora dovremmo fermarci e fare un grande respiro, perché forse abbiamo a disposizione solo pochi secondi per riuscire a gestire questa partita. È una partita nella quale dobbiamo rompere gli schemi, sia dal punto di vista organizzativo che della metodologia per riuscire a parlare, incontrare e rappresentare tutto il nuovo del lavoro. Anche dal punto di vista degli strumenti.

Forse per alcune di queste forme di lavoro non basta solo l'elemento della contrattazione, forse bisogna cominciare a parlare di strumenti nuovi. Un livello salariale minimo sotto il quale non si possa scendere, anche tutelato dalla legge. Dobbiamo essere coscienti che o siamo in grado di fare una proposta vera, concreta, forte, che tocchi il cuore di chi si trova in queste condizioni, altrimenti, se facciamo ogni tanto qualche volantino e qualche convegno, illudiamo noi stessi e non diventeremo mai il punto di riferimento per guidare le trasformazioni che avvengono nel mondo dei nuovi lavori.

Se non si è ancora realizzato uno statuto dei lavori probabilmente abbiamo delle responsabilità, perché alcune cose le abbiamo dette più volte, ma forse non gli abbiamo mai

dato la necessaria priorità.

D. Per queste fasce di lavoratori serve anche immaginare forme di rappresentanza diverse da quelle che il sindacato ha messo in campo fino ad oggi?

R. Certamente. Dato che stiamo realizzando un profondo cambiamento organizzativo della nostra struttura sarebbe importante creare degli spazi un po' liberi e autonomi per questi lavoratori, dove acquisire una capacità di autorappresentarsi all'interno della Cisl. Un sindacato che non rappresenta coloro che entrano nel mercato con nuovi rapporti di lavoro, che sono spesso forme deboli, e che non rappresenta le alte professionalità, è un sindacato che è schiacciato in una morsa. Dobbiamo darci una mossa e uscire da questa morsa con delle proposte forti e non generiche. Senza questa capacità non abbiamo un futuro e noi invece vogliamo averlo, non per noi, ma per dare loro la possibilità di costruirsi delle risposte.

Dobbiamo mettergli a disposizione strumenti che li aiutano ad autorganizzarsi, anche con la loro autonomia. Probabilmente siamo un po' arroganti pensando di riuscire sempre a interpretarli, mentre dovremmo avere la grande umiltà di ripartire dalla loro dimensione, dall'incontro con le loro storie, per affrontare la loro condizione. Il sindacato deve spostare il baricentro. Se siamo capaci di farlo, ritorniamo ad acquisire la capacità di entrare in dimensioni diverse.

D. A proposito di rappresentanza, anche il mondo delle controparti è fortemente diviso. Come valuta questa situazione?

R. C'è una crisi generale della rappresentanza. Tutti in questi anni hanno puntato il dito sulla crisi della politica, ma anche la rappresentanza sociale e d'impresa sta attraversando una fase convulsa. Ci sono organizzazioni che tentano di mettersi insieme e altre che si dividono. Tutto questo è un po' figlio delle difficoltà del momento che hanno messo a nudo le problematiche di ognuno e spinto verso le trasformazioni. Credo che si debba ricostruire un tessuto di rappresentanza partendo dal basso. Sarà una visione troppo superficiale, ma ritengo che la rappresentanza si rafforzi se riparte dalla dimensione bassa e mano a mano che i livelli salgono questi devono diventare voce e strumento per dare risposte ai problemi che la base evidenzia. In fondo le imprese che escono dai circuiti di rappresentanza lo fanno dicendo che l'associazione non è in grado di capire le loro esigenze, le loro specificità. Questo perché nella rappresentanza generale, quella concertativa, ci stava dentro tutto e il contrario di tutto, adesso siamo sfidati a fare sintesi di tante specificità. Credo che sia possibile, che ci siano le condizioni per costruire una nuova stagione della rappresentanza, a una condizione: che non si pensi che questo che stiamo vivendo è solo un temporale un po' forte e poi con il sereno tutto

possa tornare come prima. Possiamo ridare un ruolo forte alla rappresentanza se siamo disponibili a rileggerci e a ripensarci.

D. Un'analisi che è alla base anche del percorso di riorganizzazione in atto nella Cisl?

R. È esattamente questo. Non si può essere soggetti di cambiamento se non si cambia noi stessi. Il nostro è un paese che non riesce a fare il salto di qualità perché ognuno vuole il cambiamento dell'altro e invece occorre un cambiamento collettivo. E per promuovere un cambiamento collettivo bisogna iniziare a cambiare noi. Mettere in atto dei processi di cambiamento come stiamo facendo è dura, si tratta di un percorso faticoso, ma in questo modo si capiscono meglio anche gli altri processi e si diventa più dinamici, più forti nel chiedere il cambiamento agli altri. Ci siamo detti che tutto stava cambiando intorno a noi e non potevamo stare fermi, dovevamo mettere in moto un'energia nuova per riposizionare l'organizzazione. Abbiamo dato il via alla aggregazione dei territori, alla costruzione di categorie più grandi, riducendo il numero dei segretari e dando vita all'Osservatorio per la contrattazione per conoscere i contenuti e per aiutare maggiormente chi lo sta facendo, per diffondere le buone prassi e far crescere un laboratorio per contrattare nel territorio, per fare contrattazione sociale. Aumentando le competenze e le capacità per realizzare queste iniziative. Il cambiamento è fatto per questo, non per punire qualche segretario che perde il ruolo.

Questa è la fase iniziale, la più complicata, dove non si vedono ancora i risultati. Tutti coloro che stanno a contatto con la realtà e abbiano avuto la possibilità di farsi interrogare da questa realtà cercano di rileggersi, di riposizionarsi perché non è possibile andare avanti con strumenti che erano adatti a un'altra stagione e che oggi sono inadeguati. Servono anche valori forti, necessari per attraversare una fase di crisi come quella attuale. Noi ci riorganizziamo per essere più utili e lavorare meglio e per farlo dobbiamo essere forti dentro, devono essere forti le ragioni del nostro agire. Dobbiamo sentire l'inquietudine, l'inadeguatezza di fronte alla mancanza di lavoro, alla solitudine di tanti anziani, a tante sofferenze. Basterebbe avere di fronte la fotografia di un giovane che cerca lavoro o di un anziano che ha lavorato tutta una vita ed è solo, per capire che è lì che dobbiamo lavorare, quello è il nostro terreno, perché nessuno di costoro resti solo, perché nessuno resti senza una risposta ai propri bisogni anche se non saremo in grado di rispondere a tutto. Di fronte a questi problemi dobbiamo verificare se il nostro modello è adeguato e come cambiarlo. Dobbiamo dare di più, questo non è un tempo di abbattimento, è un tempo di forza, di entusiasmo, per aggredire le situazioni, per costruire le risposte.

D. Come hanno reagito le strutture sindacali lombarde al cambiamento?

R. Pur con tutti i travagli, se non avessero condiviso l'impegno non saremmo arrivati al punto in cui siamo oggi. Abbiamo fatto un congresso in cui abbiamo sancito una geografia diversa al nostro interno, stiamo fortemente lavorando su questa. Poi ogni problema è comprensibile. Mi sarei sorpreso se passaggi di questo genere fossero vissuti con superficialità, vengono affrontati invece con serietà e anche con percorsi complessi che puntano all'obiettivo che ci siamo dati. Secondo me tutti coloro che pensano "ho sempre fatto così, perché dovrei cambiare?" sono già morti. Certo ci vuole un po' di allenamento al cambiamento, non è stato fatto per decreto, lo facciamo per condivisione. È un bel percorso e c'è una risposta alta.

D. E nella Confederazione, nelle altre strutture in Italia, è in atto un processo di cambiamento simile? La Cisl è matura per questo processo?

R. Ho scambiato idee ed esperienze con i miei colleghi, partecipo ai dibattiti negli organismi e vedo che sono in corso da parte di tutti dei percorsi dentro il processo di riorganizzazione della Cisl. Riceviamo molte sollecitazioni, molti stimoli dalla leadership nazionale. Con alcuni territori abbiamo realizzato anche alcuni lavori comuni. La Cisl ha scelto a tutti i livelli di avviare questo percorso, mi auguro che sia così dappertutto, che l'insieme dell'organizzazione sia matura per questo cammino, comunque le direttive che emergono dagli organismi vanno in questa direzione.

D. In questa fase c'è stato un certo riavvicinamento con la Cgil. È presente anche in Cgil un'esigenza di cambiamento o sono soltanto le conseguenze della crisi che spingono a stare più vicini? E' un fatto momentaneo o è destinato a proseguire?

R. Il fatto più rilevante tra tutte le vicende che sono accadute in questi anni di crisi è l'accordo sulla rappresentanza e ciò che sta accadendo all'interno delle organizzazioni sindacali non è un caso. I prossimi mesi saranno decisivi.

Per quanto riguarda i rapporti tra Cgil, Cisl e Uil bisogna sapere da dove li si osserva, se attraverso gli articoli dei giornali oppure attraverso l'Osservatorio della contrattazione. Se si osservano avendo tra le mani la rassegna stampa si vedono contrasti, alti e bassi nelle relazioni, polemiche. Al contrario, la nostra esperienza basata sui dati dell'Osservatorio sulla contrattazione mostra che in questi anni abbiamo fatto tantissimi accordi nei luoghi di lavoro, la maggior parte insieme, e in tanti di questi accordi ci stanno dentro delle tematiche che sui giornali e nei dibattiti sono occasione di contrasto e di polemiche. Ad esempio la lotta all'assenteismo, oppure come contrattare dei premi e distribuirli legandoli alla presenza o

meno. Tutte discussioni che se condotte sul piano generale vedono l'affermazione dei diritti a prescindere, se invece la porti nella pratica la parola diritti diventa una parola normale. Perché nei dibattiti chiamiamo tutto diritti, mentre nella scuola della contrattazione ciò che è negoziato è negoziabile e i diritti sono pochi, universali e non mediabili. Nelle realtà concrete, nei posti di lavoro, anche in un territorio ampio come la regione Lombardia, in una situazione così travagliata di anni di crisi, abbiamo fatto decine e decine di accordi insieme, anche quelli istituzionali. Con un presidente della Regione e con l'altro. Loro cambiano, ma noi andiamo avanti a fare il nostro mestiere, perché questi tavoli sono alimentati dalla realtà e nella maggior parte dei casi si individuano soluzioni condivise. Certo, c'è sempre qualcuno che alza la propria bandierina a prescindere, che non firmerà mai un accordo, però a queste persone bisogna che prima o poi gli si spieghi che, come i giapponesi nella foresta alla fine del secondo conflitto mondiale, la guerra è finita e il mondo è cambiato.

D. Nell'elaborazione culturale della Cisl storicamente l'organizzazione ha sempre avuto accanto degli intellettuali, i professori si diceva una volta. Quanto è importante oggi il contributo di queste persone per la sua elaborazione culturale e la sua crescita?

R. È fondamentale e dobbiamo rafforzarlo di più. Ho a cuore uno strumento che è BiblioLavoro e credo sia stato fondamentale in questi anni intessere rapporti con diverse intelligenze delle nostre università sui temi economici e sociali. A noi compete la responsabilità di fare delle scelte, però abbiamo bisogno di essere alimentati da un orizzonte di riflessione alto. Dovremo sempre più rafforzare questo legame e dobbiamo cercare, anche in tempo di crisi, di partecipare al dibattito culturale, di fare ricerche, analisi, non dare niente di scontato, studiare ogni giorno, farci sfidare, inquietare. Le relazioni sono numerose e differenti. Sviluppiamo rapporti con il mondo culturale che lavora sul tema dell'identità, sui nostri valori, che hanno bisogno in continuazione di essere riproposti. Abbiamo collegamenti con figure più attente agli aspetti economici, che sono indispensabili.

Non possiamo pensare di aggiornarci solo attraverso la lettura delle notizie sui quotidiani, dobbiamo fare di più, mettendo a disposizione dei delegati e di tutto il corpo dell'organizzazione sempre maggiori elementi di conoscenza. Qualche strumento di informazione economica e sociale lo promuoviamo noi stessi e anche adesso sono in corso delle ricerche. Con il nostro Osservatorio della contrattazione, ad esempio, collaboriamo con alcune fondazioni. Qualcosa si fa in casa e qualcosa si realizza insieme agli altri. È fondamentale procedere in questo modo, poi bisogna assumersi le proprie responsabilità. Non dobbiamo delegare a questo mondo. Dobbiamo farci aiutare, sentire le riflessioni, poi sta a noi scegliere.

D. Riuscite a trasferire questa conoscenza, queste acquisizioni culturali alla prima linea dell'organizzazione, ai delegati?

R. I delegati devono essere sempre di più il nostro punto di forza con il quale ci confrontiamo e che dobbiamo ascoltare, però, siccome abbiamo una responsabilità di gruppo dirigente, dobbiamo sapere anche costruire delle risposte e per farlo ci dobbiamo attrezzare. Credo che farsi alimentare attraverso il confronto con i delegati e con le intelligenze che ci sono vicine sia il connubio fondamentale per individuare le soluzioni migliori. Perché i delegati sono portatori di un sentire, di un fare, ma non basta, per questo dobbiamo sapere offrire loro ulteriori conoscenze per alzare la qualità della risposta.

Alcune cose che abbiamo fatto in questi anni sui temi economici, sui temi sociali, sulla contrattazione, senza i contributi straordinari come quello del professor Carera, di figure come Baglioni, Bonomi, Magatti, Sapelli e di tanti altri, non le avremmo potuto realizzare. Se osserviamo l'elenco degli ospiti che hanno partecipato con noi in occasione delle Fiere della contrattazione si vede molto bene il contributo che c'è stato. E' stato un aiuto reciproco, perché anche loro hanno ricevuto tante conoscenze che servono per sviluppare le loro riflessioni e le loro ricerche. Abbiamo utilizzato ogni occasione utile per riflettere, per approfondire, per studiare.

In occasione del 60° della Cisl non abbiamo coniato delle medaglie, ma abbiamo organizzato un convegno di studio molto impegnativo, con degli atti e delle relazioni che sono diventate patrimonio dell'organizzazione.

D. Rapporto con la politica. La Cisl ha condotto alcune battaglie sui costi della politica, mantenendo però sempre un rapporto con i partiti e le forze politiche. Qual è oggi lo stato del confronto?

R. Abbiamo fatto una manifestazione contro i costi della politica, sarebbe interessante rivedere le immagini di quella giornata, rileggere le lettere che abbiamo scritto in quei giorni, a chi, che cosa ci rispondevano. Ma noi non lo facevamo per metterci in mostra, c'erano delle cose che non ci piacevano e lo volevamo dire. Abbiamo prima cercato di dirlo personalmente, ma quando non siamo stati ascoltati lo abbiamo detto più forte. Con sofferenza, perché noi siamo gelosissimi della nostra autonomia, ma abbiamo grande rispetto della politica. Noi rappresentiamo una parte che, per quanto importante, è solo un pezzo della società e per andar bene questo paese, questa regione, queste città, quest'Europa hanno bisogno di chi rappresenta l'interesse generale e che lo faccia con un'idea di bene comune.

La politica non è solo una questione di malaffare e di interessi, la politica è

importante. Con la buona politica la povera gente ha contato di più, senza la politica o con la cattiva politica le persone contano di meno. Noi abbiamo alzato la voce, ma senza voler rivendicare ruoli particolari e abbiamo visto dei cambiamenti. Ci rapportiamo alla politica per quello che ci compete, in funzione della nostra rappresentanza, facendo i contrattualisti e non facendo noi i politici. Questo è il percorso che abbiamo compiuto e che vogliamo continuare.

Non rifiutiamo mai il confronto. Ho la convinzione che attraverso le nostre battaglie e le nostre iniziative ci siamo fatti conoscere meglio per quello che siamo. Ci vuole un po' di tempo per farsi capire. Non siamo per innamoramenti veloci, però piano piano veniamo conosciuti per il nostro essere contrattualisti e per il fatto che siamo lì per portare dei problemi e cercare delle soluzioni. Quando andiamo ai tavoli facciamo accordi se pensiamo che quello sia il livello di mediazione giusto per gli interessi che rappresentiamo, non per rafforzare l'assessore o il presidente o cose di questo genere. Quando ci arrabbiamo lo facciamo sempre su questioni di merito. Purtroppo i problemi sono una moltitudine, i confronti sono stati tanti e tutti i giorni c'è un tavolo, una trattativa perché la crisi chiede risposte. E quando facciamo un buon accordo lo dichiaro, perché mi interessa andare dai lavoratori a dire che abbiamo ottenuto qualche soldo in più, che possiamo anticipare la cassa integrazione, fare un contratto di solidarietà, avere una dote lavoro. Abbiamo costruito una risposta sociale. Il mio obiettivo rimane questo. Poi se nel dire che è stato un buon accordo si esprime un giudizio positivo sull'assessore o sul presidente si tratta sempre di una valutazione sul merito. Questo è ciò che noi facciamo.

D. In queste azioni si è sviluppato un contatto ravvicinato con i presidenti della Regione, prima Formigoni e poi Maroni. Cosa ci può dire a questo proposito?

R. A me non interessa come si vestono, che occhiali portano o come muovono le mani, io guardo al merito. Abbiamo fatto degli accordi e anche degli scontri quando presidente era Formigoni e continuiamo a fare accordi e scontri ora che presidente è Maroni. Ognuno ha il suo stile e il suo modo di rapportarsi, ma a noi interessa solamente il risultato.

D. Al di là del rapporto politico con la Regione, c'è una quotidianità di lavoro, di collaborazione con le strutture della Regione, con gli assessorati, i gruppi consiliari. Come funzionano queste relazioni?

R. Sui temi del lavoro e su quelli sociali si sta lavorando molto e ci siamo dati strutture molto operative. Miglioramenti si possono fare, ma la durezza di questa crisi ha portato molta concretezza. Persino nei rapporti più diretti c'è questo fare concreto. Un atteggiamento che ha portato alla definizione di una serie di provvedimenti sul lavoro che sono passati con voti

trasversali, anche all'unanimità. Il fatto che su diversi temi come il lavoro o l'Expo ci siano delle convergenze è espressione di serietà. Anche sui temi sociali si è rafforzato molto il rapporto e anche in questo caso abbiamo condiviso diverse scelte. Quelli che prima erano dei confronti sulle linee guida oggi si sono tradotti in accordi sindacali. Possiamo dire che c'è stata una crescita di responsabilità.

D. Il dialogo del sindacato con la politica e le istituzioni è sempre stato intenso anche a livello nazionale. Oggi abbiamo un governo che pare voler procedere senza tenere in grande considerazione il confronto con le organizzazioni sindacali. Qual è la sua valutazione?

R. È dal governo Monti che mi auguro venga definitivamente chiusa la stagione della concertazione. La teoria che noi possiamo fare tutto non mi ha convinto in questi anni. Noi torneremo ad essere forti sul versante contrattualistico mano a mano che si chiudono altri rubinetti. Possiamo tornare ad avere un ruolo significativo sui tavoli nazionali ma ripartendo dal basso. Ci chiameranno quando ci sentiranno protagonisti nei luoghi di lavoro, nei territori, quando capiranno che c'è un humus sociale che si muove. Pensano di farci del male tenendoci lontano dai tavoli generali? Li dobbiamo ringraziare, ci stanno facendo un grande bene. A questi tavoli non abbiamo più niente da scambiare, mentre abbiamo tante cose da fare ai livelli più bassi, tante sperimentazioni da far crescere che possono diventare punto di riferimento.

Tutte le ipotesi di riforma e di cambiamento sui temi del lavoro a ben vedere stanno andando ad attingere ad esperienze che sono partite nei luoghi di lavoro e sul territorio. Abbiamo gestito la crisi con gli ammortizzatori in deroga che è un'esperienza avviata in un territorio lombardo. Ci dobbiamo convincere che il nostro futuro è questo, partendo da questa dimensione. Certo, non è una dimensione isolata e chiusa in se stessa, bisogna avere altri elementi che si aggiungono e c'è bisogno di scelte che devono essere fatte a Roma e a Bruxelles. Magari puntando di più su Bruxelles.

D. Durante la crisi è emersa però una grande distanza tra cittadini e l'Europa, si è diffusa l'idea che Bruxelles non fosse una risposta ai problemi, ma in qualche modo fosse il problema. Quale Europa ci serve?

R. Ci siamo tutti un po' nascosti dietro questa Europa. Tutte le volte che è stata fatta una manovra finanziaria abbiamo detto "ce lo chiede l'Europa". È stato comodo. Poi gli stessi, quando si confrontano con il disagio diffuso tra i cittadini, con l'avvicinarsi della tornata elettorale, si lamentano per la scarsa attenzione e disponibilità dei cittadini verso l'Europa. Bisogna spiegare che l'enorme debito pubblico che abbiamo non l'ha fatto l'Europa e se i conti

non sono in ordine ci sono responsabilità nostre, di tutti. Stiamo raccogliendo ciò che abbiamo seminato. Se abbiamo usato l'Europa ogni volta che ci serviva, ad esempio per giustificare la riforma delle pensioni o altri tagli, come possiamo pensare che le persone vogliano bene all'Europa?

Sono convinto dell'importanza dell'Europa, ma sono un addetto ai lavori, ho maggiori possibilità di conoscenza. L'Europa, ma un'Europa diversa, può essere la forza che ci aiuta a risolvere i nostri problemi. In un mondo globalizzato se l'Europa parlasse con una voce sola avrebbe un ruolo significativo. Per me, che ho sentito i racconti di mio padre che aveva fatto la campagna di Russia, l'Europa in questi anni è stata soprattutto un luogo di pace. L'Europa ha valori ed esperienze straordinarie. Ma cosa abbiamo fatto per valorizzarle? Cosa abbiamo fatto, dopo l'introduzione dell'euro, per avere un vero governo politico europeo e non un'Europa delle banche, che giustamente la gente non accetta più, che vuole ribellarsi. Anch'io vorrei ribellarmi contro i banchieri. Non bisogna aspettare le elezioni per riflettere e discutere su queste questioni. È una partita delicatissima e la dobbiamo riempire di una progettualità nuova per far voler bene all'Europa e farla vedere come un'opportunità.

In Lombardia si svilupperà il semestre europeo a guida italiana e subito dopo si inaugurerà Expo, avremo la possibilità non solo di vedere arrivare milioni di persone, ma di metterci in relazione su un tema particolarmente importante come “nutrire il pianeta” che riguarda il modello di vita, una cosa straordinaria. È un tempo e un luogo singolare per riflettere su queste questioni, perché se non alimenti una cultura diffusa, un sentire comune, in occasione delle elezioni tutto diventa solo uno schierarsi pro o contro. Basterebbero piccole cose per capire il valore dell'Europa, basterebbe vedere quanto conta l'Italia da sola nel mondo. Però sono tanti i deficit che ci hanno portato a questa situazione, pensiamo ad esempio al ruolo del Mediterraneo in Europa. C'è da molto correggere dell'Europa di questi ultimi anni. È stata una brutta Europa, ma può essere un'opportunità, bisogna fare di più, non può essere solo campagna elettorale.

D. Il sociale è ricco di esperienze attive in numerosi ambiti, particolarmente vivace l'associazionismo cattolico. Quanto è importante il confronto e la collaborazione con questo mondo?

R. Noi dobbiamo sempre confrontarci con le organizzazioni sociali, con le rappresentanze della società civile nel suo insieme, senza nessuna esclusione, partendo dalle organizzazioni che possono avere dei valori comuni con i nostri. È importante riflettere su che cosa è il lavoro per una persona, perché dalla concezione del lavoro e della persona discende il modo di costruire delle risposte. Per un credente, il lavoro è la continuazione della

creazione, in questo caso la risposta da dare non è solo il salario minimo garantito, ma si deve garantire il lavoro e se il lavoro non c'è si deve ridistribuirlo. Dietro l'idea della redistribuzione del lavoro, dei contratti di solidarietà, c'è una precisa visione della persona. Anche nell'obiettivo di realizzare un welfare sociale, chi si mette al centro?

Noi vogliamo costruire delle risposte ai bisogni che siano risposte forti anche in termini di senso. Per questo occorre confrontarsi con altre realtà, partendo da quelle con cui ci sono delle basi comuni di riferimento e poi lavorare su queste, confrontarsi, contaminarsi. C'è anche un forte bisogno di relazione della nostra organizzazione con altri, guai a noi se pensassimo all'autosufficienza perché siamo in tanti. Per me è fondamentale confrontarsi con chi sta ad uno sportello, magari della Caritas, che vede più di me la durezza della realtà. E' importante il rapporto con la cultura, con l'intelligenza, ma è importante il rapporto con chi mette le mani in pasta, con chi dà da mangiare a chi ha fame, a chi risponde a una fila di persone che hanno perso un lavoro, non hanno un reddito. Noi denunciando, ma loro intanto distribuiscono un piatto di minestra.

Dobbiamo metterci insieme a queste organizzazioni per cercare di dare delle risposte migliori, per fare meglio rappresentanza, per costruire insieme più cultura, più sensibilità rispetto ai temi del lavoro e del sociale. Nella relazione con questi mondi facciamo troppo poco, bisogna fare di più e bisogna farlo con spirito generoso.

D. C'è una fascia di marginalità, che è cresciuta in questi anni, all'interno della quale sono finiti sempre di più lavoratori che hanno perso il posto, famiglie in difficoltà, piccoli imprenditori che hanno visto crollare la loro impresa. Il sindacato, la Cisl, che cosa può fare per queste persone?

R. È un altro dei temi che dobbiamo avere nella nostra agenda e cercare di costruire delle risposte. Probabilmente gli ultimi non li abbiamo mai rappresentati. Oggi, però, forse deleghiamo troppo alle associazioni di volontariato, alla Caritas, le azioni di supporto per queste persone. Sappiamo che una parte di costoro si rivolge alla Caritas a causa della cattiva distribuzione del reddito, a causa delle ingiustizie, per la mancanza di servizi adeguati, per la difficoltà di avere una casa quando una famiglia si spezza. Penso che tocchi anche noi occuparci di alcuni di questi problemi. Possiamo farlo diventando protagonisti di una forte contrattazione sociale dentro le comunità, per fare in modo che ci siano delle strutture che possano aiutare le persone in difficoltà. Un'azione che deve essere parte della nostra iniziativa quotidiana.

Dobbiamo essere protagonisti del ridisegno del welfare per contribuire a risolvere questi problemi e offrire sostegno alle persone che da sole non riescono a farcela. Un

sindacato di questo tipo ha un grandissimo futuro perché costruisce risposte ai bisogni reali delle persone. Qualcuno è convinto che i sindacalisti migliori siano quelli che sono più bravi a intervenire ai talk show. Non è così. Il futuro del sindacato sarà il sindacato dei fatti, delle risposte concrete. Non possiamo seguire i lavoratori solo quando sono in fabbrica oppure nel momento in cui perdono il lavoro e poi abbandonarli al loro destino, dobbiamo essere in grado di essergli vicino nelle difficoltà che incontrano successivamente, nella solitudine in cui spesso finiscono. Le persone devono sentire che nelle loro difficoltà noi gli siamo vicini. La vicinanza di un'associazione che tutti insieme contribuiamo a costruire e nessuno è lasciato solo nel momento del bisogno. Guardando negli occhi le persone, partendo dalle loro condizioni, nasce la nostra prospettiva.

D. La Cisl lombarda ha recentemente cambiato sede lasciando la storica palazzina unitaria di Sesto San Giovanni. Quanto è importante la sede nuova per la Cisl regionale?

R. Ci ho pensato tanto. Mi sono confrontato con chi aveva preso quella sede, prima di maturare questa scelta. La vecchia sede era obsoleta dal punto di vista strutturale, ma forse lo era diventata anche perché non era più stata alimentata dalle ragioni per cui era nata. La scelta di cambiare la sede sta dentro il percorso di cambiamento che abbiamo avviato in questi anni e che stiamo realizzando. Però non ha voluto dire assolutamente mettersi in proprio, non confrontarsi con gli altri, perché francamente dobbiamo riconoscere che, pur nella durezza della situazione e dei rapporti, a volte aspri, che ci sono stati tra le organizzazioni, siamo sempre stati capaci di tenere un livello dignitoso della discussione politica nelle differenze e una responsabilità alta nel fare tante cose insieme, anche in momenti difficili.

La nuova sede risponde a un'esigenza oggettiva, materiale dell'organizzazione, ma questo cambiamento non ha voluto dire che volevamo andare avanti da soli, senza gli altri. Anzi, adesso che anche la Cgil lascerà la vecchia sede, da luoghi diversi potremo costruire percorsi comuni adatti a questa stagione. Ci dobbiamo tutti sfidare nel dare forti segni di discontinuità. Noi non ci vergogniamo del nostro passato, anzi, è un grande patrimonio, ma per far diventare generativo questo patrimonio abbiamo bisogno di cambiamento e di velocità. Perché per un sindacato che capisce come coniugare il locale con il globale, con un po' di difficoltà, ci siamo; che si sia passati dalla catena di montaggio ad una maggiore complessità, la realtà ci ha costretto a capirlo; ma per passare dalla lentezza alla velocità - senza toccare nessuna regola democratica - invece c'è ancora molto da fare. C'è una discontinuità di comportamenti, di azioni per costruire le risposte, però, essendo organizzazioni che vivono il contatto con la realtà, pur da sedi diverse potremo fare importanti pezzi di strada insieme. I delegati in molti luoghi di lavoro ce lo dimostrano, i lavoratori ce lo sollecitano.

D. Un'ultima domanda. In questi anni, seppure a volte con fatica, le idee che ha esposto in questa intervista sono diventate patrimonio dell'intera organizzazione. Che cosa occorre ancora per dare maggiore concretezza all'azione della Cisl lombarda?

R. Per me sono stati anni straordinari. È stata un'esperienza per la quale ringrazio coloro che mi hanno consentito di farla e mi ritengo fortunato. Quello che ci manca ancora, ricordando però che abbiamo cambiato tanto, è un lavoro più forte sui delegati, sono una risorsa incredibile e dobbiamo fare di più. Li teniamo ancora un po' sotto controllo, ogni operatore li considera un po' suoi, mentre devono diventare un patrimonio dentro l'organizzazione, li dobbiamo liberare. Devono sì rispondere al loro operatore e alla loro categoria, ma dobbiamo fare un percorso insieme. Dobbiamo lavorare di più per far crescere il loro protagonismo, per far diventare l'organizzazione più vissuta. Più i delegati fanno un passo avanti, più in quest'organizzazione entrano energie straordinarie. Vorrei sentirli più vicini.

Postazione di Guido Baglioni