

Applicare il pensiero strategico al sindacato: l'esperienza della Cisl di Sondrio

di Ilaria Urbani

Iniziamo con una domanda fondamentale: perché è necessario intraprendere una riflessione strategica?

Questa interrogazione non è solo retorica, ma rappresenta il punto di partenza per comprendere come un piccolo territorio di montagna, come quello di Sondrio, abbia avvertito l'urgenza di affrontare un percorso di rinnovamento e adattamento. All'inizio del 2023, la UST Cisl di Sondrio si è trovata di fronte a un bivio cruciale. Diverse sfide si sono accumulate: un tendenziale calo del tesseramento, una diminuzione delle risorse economiche, la verticalizzazione delle categorie e l'emergere di servizi sempre più automatizzati, che tendono a ridurre il ruolo degli intermediari per favorire un rapporto diretto con il cittadino oltre le epocali sfide che ci troviamo ad attraversare: la transazione ecologica, tecnologica, l'inverno demografico e le migrazioni.

In questo contesto complesso, il primo pensiero va inevitabilmente alla sostenibilità economica. Tuttavia, il gruppo dirigente della Cisl di Sondrio, da sempre attento alle dinamiche del territorio e alla prossimità con i lavoratori e le lavoratrici, con i pensionati e le pensionate, ha compreso che non bastava un semplice taglio dei costi. Era essenziale, piuttosto, riflettere su dove investire nel futuro, quale idea di sindacato si volesse costruire sul territorio. Solo con una visione chiara e condivisa, infatti, sarebbe stato possibile affrontare e risolvere le problematiche emergenti.

Per questo motivo, abbiamo avviato un percorso di pensiero strategico con il gruppo dirigente della Cisl di Sondrio, composto da tutti i segretari generali delle federazioni di categoria e dalla segreteria confederale territoriale, sotto la guida della dott.ssa Antonella Spada, Strategic Foresight & Project Management Specialist, figura professionale cruciale per le organizzazioni che desiderano non solo affrontare le sfide del presente, ma anche anticipare le tendenze future e gestire in modo efficace e strategico i progetti a lungo termine. Il motivo principale, di questo percorso, come accennato in premessa, è il futuro della nostra organizzazione sul territorio. Abbiamo iniziato con un'analisi approfondita del contesto, che ci ha imposto di porci la domanda cruciale: cosa c'è in gioco specificamente?

Il gruppo dirigente ha sintetizzato questa riflessione in una domanda chiave: "Qual è il futuro della nostra rappresentanza sindacale?".

Da qui, abbiamo sviluppato macro-obiettivi di orientamento strategico che definiscono il quadro generale di riferimento e l'orientamento a lungo termine, ma necessitano di un'implementazione graduale e di azioni più specifiche per essere raggiunti, ritenuti prioritari per l'intera organizzazione. All'interno di ciascuno di essi pertanto, abbiamo individuato grandi linee di azione, nelle quali sono state delineate progettualità strategiche concrete ovvero gli strumenti operativi e strategici per realizzare gli obiettivi prefissati. Le linee di azione si riferiscono agli indirizzi generali e alle direttive strategiche che guidano l'intervento o il cambiamento in una determinata area. Sono il risultato di un processo di analisi e pianificazione e definiscono le modalità con cui si intende operare. Mentre le progettualità strategiche si riferiscono a quei progetti o iniziative che sono strettamente allineati

con gli obiettivi a lungo termine e le priorità strategiche di un'organizzazione. In altre parole, le progettualità strategiche sono attività pianificate che mirano a creare un impatto duraturo, orientato al futuro, e che supportano la crescita, l'innovazione o il consolidamento dell'organizzazione nel medio-lungo termine. Sono legate a decisioni strategiche e spesso comportano investimenti significativi in risorse e tempo.

Questa riflessione nasce dalla consapevolezza che le risorse economiche delle organizzazioni sono limitate e dalla preoccupazione che, guardando al futuro, possano ulteriormente diminuire. Pertanto, è fondamentale stabilire su cosa concentrarsi, quali siano le priorità e quali obiettivi perseguire. Questa modalità di lavoro è indubbiamente impegnativa, poiché ci obbliga a fermare la quotidianità per riflettere insieme sul futuro. Tuttavia, ci consente anche di chiarire le idee, di adottare un nuovo modo di lavorare e di indirizzare le nostre forze ed energie, evitando di disperderle.

Il punto di partenza comune è chiaro: esserci per i lavoratori e le lavoratrici, per i pensionati e le pensionate che abitano il nostro territorio, rappresentandoli nei loro bisogni, siano essi legati al luogo di lavoro o alla comunità in cui vivono.

Il gruppo dirigente ha deciso di focalizzarsi su tre ambiti di azione fondamentali, ognuno dei quali rappresenta un pilastro essenziale per il futuro della Confederazione: il territorio e l'azione della confederazione, il lavoro e il futuro della rappresentanza, e infine le persone e i servizi. Tutto ciò è guidato dal motto comune "La persona al centro. Prendersi cura", che sottolinea l'importanza di mettere al centro dell'azione sindacale le esigenze e i diritti delle persone.

Nel primo ambito, dedicato al territorio e all'azione della confederazione, sono stati individuati tre macro-obiettivi strategici che mirano a rafforzare il tessuto sociale e comunitario. In primo luogo, la Cisl si impegna attivamente a potenziare il welfare comunitario, concentrando le proprie energie su bisogni sociali specifici, in particolare quelli legati alla fragilità. Questo include il supporto a categorie vulnerabili come gli anziani non autosufficienti, le persone con disabilità, le famiglie in difficoltà, gli stranieri e i giovani, nonché l'attenzione ai bisogni legati alla sanità.

In secondo luogo, la Cisl si propone di essere al centro della costruzione di ponti più solidi tra formazione e lavoro, con un focus particolare sulla riorganizzazione dell'offerta formativa e sull'implementazione di percorsi di re-skilling e up-skilling, per garantire che le competenze dei lavoratori siano sempre in linea con le esigenze del mercato del lavoro. Infine, la Cisl si impegna a essere una parte attiva in un modello di sviluppo territoriale a 360 gradi, concentrandosi su tre temi fondamentali: il miglioramento dei trasporti, la fusione dei comuni e l'implementazione di politiche abitative sostenibili.

Nel secondo ambito, che riguarda il lavoro e la rappresentanza, l'attenzione è rivolta al ruolo cruciale delle federazioni di categorie. Qui, i macro-obiettivi individuati sono altrettanto significativi. In primo luogo, la Cisl si propone di tutelare e garantire l'esigibilità dei diritti dei lavoratori, attraverso iniziative di formazione, il rafforzamento del ruolo delle zone e l'ottimizzazione degli sportelli integrati. Gli sportelli integrati si riferiscono ai punti di accesso presenti su ogni sede sindacale dove vengono forniti in modo coordinato e sinergico diversi servizi o informazioni, legati all'ambito sociale e sanitario, lavoro e bilateralità di settore. In secondo luogo, la Cisl intende innovare la rappresentanza e la contrattazione, promuovendo la formazione continua, il confronto intercategoriale e il potenziamento degli sportelli aziendali, per rispondere in modo più efficace alle sfide del mercato

del lavoro. Infine, la Cisl si impegna a rilanciare la partecipazione, sia all'interno del sindacato che nelle aziende, attraverso un coinvolgimento attivo delle RSU e RSA, un ascolto attento delle esigenze dei giovani e una maggiore raggiungibilità dei settori più frammentati come commercio, turismo, agricoltura, edilizia, artigianato.

Nel terzo ambito, dedicato alle persone e ai servizi, sono stati delineati tre macro-obiettivi, il cui ultimo potrebbe essere considerato trasversale a tutti gli altri ambiti. In particolare, la Cisl sta compiendo un significativo passo avanti, passando dalla mera prestazione di servizi alla vera e propria presa in carico della persona a 360 gradi. Questo processo si sviluppa attraverso una filiera della tutela che esplora nuovi servizi di consulenza, migliora l'informazione e la comunicazione sull'offerta, e mette a sistema le attività già svolte, integrando la formazione e l'aggiornamento continuo.

In secondo luogo, la Cisl intende strutturare e organizzare internamente una risposta più integrata ai bisogni, sia tradizionali che nuovi ed emergenti, promuovendo il coinvolgimento e la corresponsabilità di tutti sui temi cruciali per il sistema. Un aspetto centrale di questa strategia è la creazione di un sistema integrato di gestione dei dati, che permetta di ricalibrare e ottimizzare il ruolo delle zone, affinché queste possano rispondere in modo efficace alle esigenze del territorio.

Infine, la Cisl si propone di comunicare in modo più efficace e incisivo, con l'obiettivo di aumentare la propria attrattività e rafforzare il proprio protagonismo nel panorama sociale e politico. La sfida, dunque, non si esaurisce con l'individuazione dei macro-obiettivi, delle linee d'azione e dei progetti strategici. La vera difficoltà per il gruppo dirigente consiste nel tradurre questi principi in azioni concrete, stabilendo priorità e affrontando la quotidianità senza che questa travolga l'impegno a realizzare gli obiettivi stabiliti. È fondamentale che l'intera confederazione, in particolare i dirigenti, gli operatori, i collaboratori, i delegati e gli iscritti, siano consapevoli del percorso strategico condiviso e lavorino insieme per raggiungere gli scopi comuni.

L'esperienza acquisita ci ha fornito un nuovo approccio al lavoro, più fluido e adattabile ai cambiamenti continui che caratterizzano la nostra organizzazione sindacale, sempre sotto l'influenza della quotidianità. L'auspicio è che la fase congressuale rappresenti un'opportunità per applicare il pensiero strategico a tutti i livelli dell'organizzazione. Se riusciremo a remare nella stessa direzione, sarà più facile raggiungere l'obiettivo di fare giustizia insieme, assicurando un futuro di rappresentanza e inclusione per la nostra organizzazione.