

il

n. 4 | aprile
2025

Testata fondata nel 1981

PRO GETTO

 **Fondazione
Ezio Tarantelli**
Cultura • Ricerca • Innovazione

Rivista di cultura del lavoro

75 anni di presenza originale
Cisl

La Costituzione del lavoro
realizzata

Laica, aconfessionale,
oppure...

La cultura del lavoro della Cisl

La formazione sindacale

Declinata al femminile

Un passato che ancora ci
parla

Non è solo questione di
accoglienza

il PROGETTO

rivista di cultura del lavoro

Il Progetto, rivista di cultura del lavoro, propone ai lettori contributi originali e inediti. Le proposte di articoli scientifici per la pubblicazione possono essere presentate da ricercatori, studiosi, sindacalisti, studenti, giornalisti, chiunque interessato ai temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione, unico organo deputato a decidere sull'effettiva pubblicazione definitiva.

Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione.

La rivista è identificata da un International Standard Serial Number (ISSN) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della rivista è numerato, in ordine progressivo.

Tutti i numeri della rivista il Progetto sono pubblicati sul sito della rivista (<https://ilprogetto.fondazionetarantelli.it>) e della Fondazione Ezio Tarantelli (www.fondazionetarantelli.it) e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori.

Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BY-NC-SA).

Il testo contenuto all'interno della rivista, e la rivista stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'articolo, il numero e l'anno di pubblicazione della rivista, nonché il sito internet in cui essa è pubblicata.

Numero 4, Anno 1, Aprile 2025

ISSN 3035-3955

© 2025 Fondazione Ezio Tarantelli, Roma.

il Progetto – rivista di cultura del lavoro

Direttore editoriale: Emmanuele Massagli

Direttore responsabile e coordinatore di redazione: Francesco Lauria

Redazione: Brigida Angeloni, Sara Barberotti, Maria Berretta, Ilaria Carlino, Damiano Laurenti Gabrielli, Marcello Poli, Laura Santilli, Ulderico Sbarra.

Per scrivere alla redazione: ilprogetto@fondazionetarantelli.it

Fondazione Ezio Tarantelli Cultura Ricerca Innovazione

Telefono: +39 068474525

Mail: segreteria@fondazionetarantelli.it

Indirizzo: Via Giovanni Maria Lancisi n. 25 – 00161 Roma

Indice

Editoriale

75 anni di presenza originale di Emmanuele Massagli 4

Le radici e le ali - Speciale 75 anni di Cisl

I 75 anni della Cisl e la Costituzione del lavoro realizzata di Giuseppe Acocella 7

Laica, aconfessionale oppure ... di Aldo Carera 13

La cultura sindacale e del lavoro della Cisl: tratti originari, peculiarità e successivi sviluppi di Francesco Lauria 19

La formazione sindacale al centro delle politiche organizzative Cisl di Claudio Arlati 32

La Cisl declinata al femminile: storie di dirigenti e militanti e dove trovarle di Adriana Coppola 40

Il 75° anniversario della costituzione della Cisl: Roma 30 aprile 1950. Una riflessione su un passato che ancora ci parla di Giorgio Benvenuto 48

Europa Mondo

Non è solo questione di accoglienza: promuovere la coesione sociale e le relazioni interculturali tra rifugiati e comunità locali di Chiara Marchetti 52

Il Comitato Economico e Sociale e la partecipazione dei giovani come elemento strutturale del processo decisionale europeo Intervista a Nicoletta Merlo 58

Centro e periferie

Impatto sociale e "sanitario" della cultura: gli effetti sulla occupazione tra valorizzazione del patrimonio e rigenerazione delle periferie di Roberta Caragnano 61

Desertificazione commerciale fattore di declino della comunità di Ulderico Sbarra 70

Mercati del lavoro

Il rendiconto di genere dell'Inps di Maria Berretta 73

Orizzonti sindacali

Il delegato sindacale dei lavoratori somministrati di Brigida Angeloni 76

Recensioni/Segnalazioni

Luigino Bruni, Campo dei miracoli. Viaggio economico nei capolavori della letteratura di Luigi Lama 82

Album da riscoprire: Terra in bocca. Quando i Giganti sfidarono la mafia. E l'Italia si girò dall'altra parte di Francesco Lauria 85

Il portale del progetto europeo Broadvoice e la voce dei lavoratori attraverso la partecipazione di Redazione 80

75 anni di presenza originale

di Emmanuele Massagli

“Quel che hai ereditato dai tuoi padri, guadagnatelo, per possederlo”

(J. W. Goethe)

Questo numero quarto della nuova serie de il Progetto, edito dalla Fondazione Ezio Tarantelli, è dedicato al settantacinquesimo anniversario della fondazione della CISL.

Non è nostra intenzione fornire ai lettori pagine per commemorare il passato, per risvegliare ricordi lontani, per piangere sui bei tempi che furono. Beninteso, non vi sarebbe nulla di male, anzi, è assai diffusa, e in fondo molto umana, l'abitudine a considerare «i veri paradisi quelli che abbiamo perduto» (M. Proust). Non è però lo scopo di questa rivista, che invece vuole essere, sempre, occasione di giudizio non estemporaneo sul presente. Questa serietà è possibile solo a chi è conscio (e orgoglioso) delle proprie origini e sa che «se vediamo più lontano è perché siamo saliti sulle spalle di giganti» (I. Newton riprendendo il celebre aforisma di Bernardo di Chartres)

Questo “compleanno” è allora l'occasione per riflettere sull'attualità della CISL, sulla modernità senza tempo dei suoi tratti originari ed originali.

Il riferimento è in particolare, per quanto concerne la caratterizzazione ontologica, alla laicità, alla apartiticità e alla caratterizzazione associativa; a riguardo della visione progettuale, invece, alla centralità della contrattazione di secondo livello e alla partecipazione. Cinque elementi, ai quali è da aggiungersi la coscienza del valore della formazione, che sono peculiari della CISL, non soltanto nel panorama sindacale italiano, ma anche internazionale.

La laicità voluta con forza ed efficacemente spiegata da Giulio Pastore già nel 1948 è il frutto maturo della sua coscienza cattolica. Non è un controsenso: per poter incontrare tutti i lavoratori non bisogna(va) essere agnostici, né rigettare la dottrina sociale della Chiesa (nella quale si ritrovano senza equivoci molte delle fondamenta del pensiero della CISL), ma è (era) necessario essere liberi rispetto alle indicazioni delle gerarchie ecclesiastiche e scevri da ogni obbligo di adesione religiosa. E' una caratteristica ancor più opportuna nel 2025, in una società ben più secolarizzata di quella della metà del Novecento.

Il “sindacato nuovo” che non temette di affermare la propria autonomia rispetto alla Chiesa, mai avrebbe potuto accettare di sottomettersi alla Democrazia Cristiana. L'apartiticità fu scelta coraggiosa e tutt'altro che indolore, osteggiata da diversi esponenti di primo piano del partito cattolico, che speravano di replicare in chiave scudocrociata la dinamica di dipendenza dal partito che la CGIL aveva rispetto al Partito Comunista italiano. Ripercorrendo le vicende lavoristico-sociali degli ultimi settantacinque anni, non si può che apprezzare questa scelta dei fondatori della CISL: la distanza critica dai partiti permette alla CISL di essere libera di dialogare con tutti, antepoendo a qualsiasi dogma politico il bene dei lavoratori (o meglio, dei cittadini, anche non lavoratori). Non è

così per altre forze sociali, il cui giudizio è sovente condizionato da valutazioni di schieramento (più che politiche).

La fiducia nella contrattazione di secondo livello è una conseguenza della centralità della persona nel pensiero CISL. Questa è anche la ragione della scelta associazionistica, in alternativa a quella movimentistica, necessariamente più “di classe” che “di persone”. Non si può pensare di rispondere ai bisogni di ognuno con soluzioni centralizzate, uguali per tutti: occorre l’intelligenza della prossimità, la conoscenza diretta dei problemi, la fantasia della situazione. Oggi, più che in passato, questa caratterizzazione è necessaria per lavorare sull’innalzamento dei salari medi e mediani, schiacciati dall’onda lunga del (malinteso) primato della contrattazione nazionale derivante dagli accordi dei primi anni Novanta orientati al risanamento del bilancio pubblico per poter entrare nella moneta unica europea. La produttività deve essere condivisa innanzitutto dove viene generata, a livello di singola azienda, distretto o territorio.

La stessa produttività, infine, può essere incrementata oggi, nell’epoca delle competenze e della quarta rivoluzione industriale, soltanto coinvolgendo i lavoratori e le lavoratrici nella proprietà, nella gestione e nei risultati dell’azienda: è la grande sfida della partecipazione alla quale la CISL ha dato la forma di una legge di iniziativa popolare alla quale manca solo l’approvazione nell’aula di Palazzo Madama per essere approvata.

In un certo qual senso, proprio la legge sulla partecipazione chiude il cerchio dei primi settantacinque anni della CISL, poiché realizza istituzionalmente una intuizione di Giulio Pastore e dei padri costituenti che, con lui, disegnarono le regole del lavoro della nuova Repubblica. La CISL fissò questo principio all’articolo 2 del suo Statuto e lo ha perseguito durante tutta la sua storia mediante la contrattazione collettiva. Nelle prossime settimane, questo tratto di genialità sociale della CISL diventerà valore per ogni azienda e ogni lavoratore italiano.

Nelle prossime pagine avrete l’occasione di ripercorrere i passi più significativi della storia e della cultura della CISL, grazie ai contributi originali di Giuseppe Acocella, Aldo Carera, Francesco Lauria, Claudio Arlati, Adriana Coppola e Giorgio Benvenuto.

Il numero della rivista non si esaurisce con l’importante compleanno cislino, ma prosegue nelle rubriche oramai note al lettore.

Nell’ambito della sezione “Europa Mondo”, il tema delle nuove forme di accoglienza dei rifugiati è analizzato scientificamente da Chiara Marchetti, autrice di una monografia sullo stesso argomento. Nicoletta Merlo, nella stessa rubrica, scrive di partecipazione dei giovani come elemento strutturale del processo decisionale europeo.

Nella rubrica “Centro e Periferie” si trovano i contributi di Roberta Caragnano e Ulderico Sbarra, dedicati rispettivamente al ruolo dell’impatto sociale e sanitario della cultura e alla desertificazione commerciale in rapporto alla vita delle comunità.

Il rendiconto di genere pubblicato dal Consiglio di Vigilanza dell'Inps è analizzato da Maria Berretta mentre un'esperienza sindacale peculiare italiana quale il delegato sindacale dei lavoratori somministrati, è approfondito da Brigida Angeloni.

Tra le segnalazioni: il nuovo libro di Luigino Bruni, recensito da Luigi Lama; il ricordo dell'album antimafia del gruppo beat dei Giganti; l'invito ad utilizzare il portale del progetto europeo Broadvoice per approfondire teoria e pratiche della partecipazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici.

I 75 anni della Cisl e la Costituzione del lavoro realizzata di Giuseppe Acocella

1. Il contesto in cui, mentre maturavano la *Dichiarazione universale* e la *Costituzione italiana*, nacque la Cisl

Siamo in un tempo in cui l'invocazione della Costituzione a presidio delle più disparate tesi e opinioni (semmai rafforzate da qualche pregiudiziale ideologica) rischia di diventare un mero esercizio retorico privo di ogni sostanza etica, giuridica, politica. Non è possibile ridurre le norme costituzionali ad un elenco retorico di diritti auspicabili e buoni per tutte le stagioni, privi di una prospettiva storica ed ideale. La Costituzione è anche e forse soprattutto – Capograssi lo dichiarò per tempo – delineazione di regole necessarie ad assicurare che lo Stato costituzionale sia Stato democratico e sociale, capace di riconoscere l'eguaglianza come proprio fondamento, e dunque anche la perfetta circolarità e consustanzialità di diritti e di doveri.¹ Le libertà positive, assai più che quelle meramente difensive ed individualistiche (formali) della prima stagione della democrazia, devono potersi fondare su una morale condivisa che salvi dalle maggioranze e dalle avventure transeunte. Certo *il diritto inteso come limite* è l'anima stessa delle Carte costituzionali, nate come usbergo e garanzia di libertà per i cittadini, la prima trincea originaria delle libertà di fronte allo strapotere di principi e monarchi (e nobili loro cortigiani), chiamate dunque a proclamare e fissare i limiti del potere stesso, ed in specie quello democratico.

Il diritto viene svelato come limite che il potere pone a sé stesso attraverso le regole fondamentali, *riconoscendo diritti che reclamano doveri*. Nasce qui l'idea, coltivata dalla tradizione del cattolicesimo sociale, dell'anteriorità della persona e delle formazioni che essa crea *e nelle quale si riconosce rispetto allo Stato*, in contrapposizione all'idea giacobina (ereditata da tutte le concezioni totalitarie di destra e di sinistra) affermatasi nel Novecento, che lo Stato *crei* diritti. La nostra Costituzione impone invece che lo Stato li *riconosca*, non li *crei*. Il pluralismo sociale nasce da questo fondamentale assunto.² La Costituzione italiana proclama infatti che la Repubblica *riconosce le formazioni sociali* ed i loro diritti che precedono l'organizzazione statalistica.

Il 22 dicembre 1947 il Presidente della "Commissione dei 75", Meuccio Ruini, intervenne in Assemblea per definire la novità che lo *Spirito della Costituente* incarnava: «Questa Carta che stiamo per darci è, essa stessa, un inno di speranza e di fede. Infondato è ogni timore che sarà facilmente divelta, sommersa e che sparirà presto. No; abbiamo la certezza che durerà a lungo, e forse non finirà mai, ma si verrà completando e adattando alle esigenze dell'esperienza storica. Pur dando alla nostra Costituzione un carattere rigido, come chiede la tutela delle libertà democratiche, abbiamo

¹ Artt. 1-55 – Diritti e doveri dei cittadini (Titoli I-IV).

² Si vedano le precoci riflessioni di G. La Pira (1946), *La nostra vocazione sociale*, Roma, AVE, un meditato manifesto del *laburismo cristiano*.

consentito un processo di revisione, che richiede meditata riflessione, ma che non la cristallizza in una statica immobilità. Vi è modo di modificare e correggere con sufficiente libertà di movimento».³ La Carta, nelle parole di Ruini che interpretava il sentimento generale dei padri Costituenti, aveva caratteri di stabilità che ne avrebbero consentito una modificazione *graduale* solo attraverso una revisione che avesse gli stessi elementi di generale condivisione (attraverso un *meditata riflessione*) che caratterizzarono la nascita di quell'*inno di speranza e di fede*, e che ne avrebbero consentito la capacità di accogliere le novità che le condizioni storiche avessero richiesto, ma non l'interesse temporaneo di una qualsiasi maggioranza. La stabilità fondata sulle basi della democrazia, che un atto di rottura verso la tirannia aveva inaugurato, appariva ai costituenti l'unica garanzia che i caratteri originari di esaltazione del diritto come presidio della libertà sarebbero stati custoditi senza ritorni al passato.

Piero Calamandrei, intervenendo il 4 marzo 1947 all'Assemblea Costituente, insediata con le prime libere elezioni dell'Italia repubblicana, metteva in luce le difficoltà che l'Assemblea doveva ancora affrontare, e che non lasciavano presagire una rapida e larga convergenza di intenti: «È una specie di esame di maturità che la democrazia deve dare attraverso questa Costituzione», disse, e ricordava quanto faticoso fosse stato l'iter della formulazione del testo e della sua approvazione: «questo progetto, come voi sapete, non è nato di getto, tutto insieme; non è stato concepito in maniera armonica, unitaria. Il lavoro di questo progetto si è dovuto svolgere necessariamente nell'interno di diverse Sottocommissioni e delle sezioni di esse, e di più ristretti Comitati; in tante piccole officine, in tanti piccoli laboratori, ciascuno dei quali ha preparato uno o più pezzi di questo progetto. Questi vari pezzi sono stati portati poi al Comitato di coordinamento e lì la macchina è stata rimontata nel suo insieme, soprattutto per le intelligenti cure del Presidente Ruini».

Nonostante dunque il lavoro di raccordo operato dalla Commissione dei Settantacinque, Calamandrei ancora a marzo 1947 levava il suo grido d'allarme, riprendendo valutazioni echeggiate nell'Aula anche nel raffronto con lo Statuto albertino: «qui è tra poco un anno che lavoriamo e ancora non siamo riusciti, come appare da questa apparenza ancora confusa e grezza del progetto, a preparare qualche cosa che si avvicini per concisione a quello Statuto». Calamandrei chiariva però la novità di questa fase: «il paragone non calza; perché invece qui, in questa Assemblea, non c'è una sola volontà, ma centinaia di libere volontà, raggruppate in decine di tendenze, le quali non sono d'accordo su quello che debba essere in molti punti il contenuto di questa nostra Carta costituzionale: sicché essere riusciti, nonostante questo, a mettere insieme, dopo otto mesi di lavoro assiduo e diligente, questo progetto, è già una grande prova, molto superiore a quella che fu data dai collaboratori di Carlo Alberto».

Ai nostri giorni viene - di frequente con leggerezza - invocato un nuovo "Spirito costituente" che dovrebbe, in omaggio ai tempi mutati, rinnovare lo storico sforzo che fu compiuto 75 anni fa dall'Assemblea Costituente del 1946. La Costituzione del 1948 fu però figlia e della rinascita della nazione, della guerra di liberazione dallo straniero e dal regime fascista suo alleato, ma anche della "disfida" sul modello di nuovo Stato, democratico, antifascista, costituzionale, che nell'art. 1 della Carta trova il fondamento ideale, culturale, identitario, sociale. Essa non può essere

³ Ruini M. (2007), *La Costituzione della Repubblica italiana. Appunti*, Roma, Editore Bulzoni, pp. 15-16. Il volume contiene gli appunti inediti di Meuccio Ruini, Presidente della Commissione per la Costituzione (detta "dei 75") e Presidente poi del Senato e del Cnel, e saggi di Guzzetta, Campanozzi e D'Angelo, con una *Prefazione* di Marieli Ruini.

strumentalizzata a fini di schieramento. La Repubblica all'art. 1 è definita in democratica *in quanto* fondata sul lavoro.⁴ Calamandrei coglieva lo spirito nuovo della Carta: «La parte positiva della nuova Costituzione, voi lo sapete, si chiama Repubblica, si chiama sovranità popolare, si chiama sistema bicamerale, si chiama autonomia regionale, si chiama Corte costituzionale», e lodando la scelta di porre a fondamento il lavoro come fondamento della Repubblica e qualificazione della democrazia, si chiede: «questo articolo vorrà dire qualche cosa di nuovo, vorrà essere un avviamento che ci porti verso qualche cosa di nuovo? Mi accorgo allora che c'è un altro articolo, il 31, il quale dice che la repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni per rendere effettivo questo diritto. Ma c'è anche un dovere del lavoro, e infatti il capoverso dice che ogni cittadino ha il dovere di svolgere un'attività: dunque diritto di lavorare ma anche dovere di lavorare»,⁵ e questo dovere si costituiva con il diritto all'istruzione congiunto al dovere di acquisire competenze e conoscenze necessarie a svolgere un lavoro.

Il 1948 fu un anno fatidico per i diritti: si aprì con la promulgazione della *Carta costituzionale* repubblicana in Italia e si chiuse, il 10 dicembre, con l'approvazione da parte dell'Assemblea dell'Onu della *Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo*. Il 1948, anno sorgivo per i diritti giuridicamente tutelati, è l'anno nel quale Orwell interpretava lo stato d'animo di quella generazione scrivendo *1984*. L'inversione delle due ultime cifre intendeva proiettare in un futuro non lontano l'angoscia dei totalitarismi che incombeva nonostante tutto sui destini del mondo: sconfitti nel nazismo, presenti nel nuovo panorama delineatosi nel quadro degli alleati di Yalta. A settantacinque anni di distanza si deve considerare che nel biennio tra il 1948 ed il 1950 si giocava la partita storica che avrebbe deciso se il mondo – reso edotto dai drammatici eventi culminati nella seconda guerra mondiale – avrebbe imboccato la strada della libertà e dei diritti o quella della ricaduta nell'abisso temuti e descritti in *1984*.⁶ Da quel momento in poi la cultura giuridica mondiale fu posta di fronte a una svolta che ne avrebbe modificato la gerarchia dei riferimenti di ogni civiltà giuridica e la stessa dottrina delle fonti.

2. Lo spirito della Costituzione e il primato morale del lavoro ⁷

La Cisl compie dunque nel 2025 settantacinque anni, vissuti nel clima di una Costituzione coeva che attendeva di essere concretizzata nella società dalle forze vive che quella Carta Costituzionale erano chiamate a realizzare. Achille Grandi, Vice Presidente dell'Assemblea Costituente, mentre erano appena iniziati i lavori dell'Assemblea che configurava la nuova Costituzione ed in essa i caratteri fondativi del nuovo Stato, intervenne il 12 maggio 1946 sul giornale sindacale da lui fondato, "Politica sociale", ponendo il lavoro e la dignità dei lavoratori al centro del dibattito costituente e della vita della democrazia che rinasceva: «Sul problema della Costituente i lavoratori, grazie alla loro solidarietà, hanno il dovere e il diritto di dire una loro particolare parola e cioè che nella carta

⁴ Art. 1., *L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione.* Titolo III, Artt. 35-47 (*Rapporti economici*).

⁵ *Atti dell'Assemblea Costituente*, Seduta del 4 marzo 1947, *Intervento in Assemblea* di Piero Calamandrei, pp. 1743-1746.

⁶ 1984 sarebbe stato l'anno fatidico del Referendum sulla scala mobile che confermò il ruolo protagonista della Cisl guidata da Carniti e la rivendicazione della piena autonomia da ogni sudditanza partitica, anche a costo di far coincidere momentaneamente la propria posizione strategica con quella della maggioranza al Governo del Paese.

⁷ Art. 35. *La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni.*

statutaria o costituzionale i diritti del lavoro devono essere esplicitamente affermati e in particolare il diritto dei lavoratori di difendersi mediante le loro libere associazioni. Ritengo ancora che si possa raggiungere l'unanimità dei consensi sulla preminenza morale del lavoro su ogni altro fattore della produzione e sull'intervento generale del Paese». In anni come i nostri – nei quali la centralità del lavoro ed il diritto che ne garantisce la tutela vengono messi in discussione e subdolamente insidiati – resta la inestinguibile eredità del principio, pronunciato da Grandi, della *preminenza morale del lavoro*, che nell'art. 1 della Costituzione trovò la sua consacrazione, contenuto reale della fondazione della democrazia stessa. Solo in questo quadro ordinamentale il contratto collettivo di lavoro ha potuto esplicitarsi fino ad elaborare modi di produzione del diritto e strumenti adatti a sottrarre i soggetti più deboli alla morsa, rivendicata nel processo economico, della mera convenienza dei soggetti più forti.⁸

La CISL, nata nel 1950, ebbe un ruolo decisivo nell'elaborazione delle linee costituzionali in materia di lavoro grazie alla componente cattolico-sociale e cattolico-democratica presente nell'Assemblea Costituente. Tanto le posizioni nel dibattito costituente sull'art. 39, quanto la successiva opposizione del sindacalismo cisilino (affrancatosi dalla matrice confessionale e capace di vivere *laicamente* la ispirazione cristiana, che pur motivava molti dei suoi dirigenti e militanti) alla proposta di legge Rubinacci, nel 1951, nacquero dalla acquisita consapevolezza della necessità di rifiutare il controllo pubblico sull'organizzazione e sull'iniziativa sindacale,⁹ che pur nel vecchio sindacalismo cattolico aveva trovato seguaci. Del resto la fallita applicazione della cosiddetta legge "erga omnes", che alla fine degli anni Cinquanta avrebbe dovuto fornire una sanzione istituzionale (di natura parlamentare) agli accordi collettivi, finì per confermare che la stessa contrattazione collettiva assumeva finalmente valore di fonte giuridica dell'ordinamento al pari delle fonti legislative, istituendo uno spazio in cui l'organizzazione sindacale disciplinava i rapporti di lavoro *de iure proprio*.

La Costituzione pertanto – sancendo il principio che lo *Stato riconosce le formazioni sociali naturali* - riguarda da vicino la riaffermazione della necessità dell'esistenza delle formazioni intermedie tra individuo e società generale, giacché dal primo scaturiscono i fondamentali diritti personali che precedono la seconda, come precedono e costituiscono lo stesso Stato che il diritto pubblico scaturente dalle società naturali costituisce, riconoscendole e non creandole.¹⁰ Il sindacato è una di queste, anzi è una società naturale la cui caratteristica è quella di costituirsi come una formazione etica in virtù dei legami volontari che si costituiscono tra i suoi membri, rendendola qualitativamente diversa dalla semplice somma dei suoi componenti, in virtù del progetto di solidarietà da ciascuno personalmente condiviso. Il progetto che dà vita al sindacato lo fa sopravvivere alla stessa volontà temporanea - nonché agli interessi parziali da cui nasce la volontà di associarsi - dei singoli componenti, indirizzandone l'azione verso l'interesse comune.¹¹

Gli evidenti presupposti giuspositivistici entro i quali viene invece legittimata la richiesta - frequente in questi anni in cui si sentono voci invocanti la *disintermediazione* e la vanificazione dell'azione

⁸ Cfr. Craveri P. (1977), *Sindacati e istituzioni nel dopoguerra*, Bologna, Il Mulino.

⁹ *Ibidem* (cfr. in particolare il paragrafo *Le "pretese architettoniche imperiture" dell'on. Rubinacci*, alle pp. 351 ss.).

¹⁰ Ciò coinvolge la stessa relazione tra etica e diritto in materia di società naturali che, come è noto, costituiscono la realtà effettuale del tessuto sociale delle nazioni moderne.

¹¹ Cfr. Acocella G. (1999), *La società, lo Stato, la politica*, Seminario di studi (Napoli, 22-23/05/1998), Roma, Edizioni Lavoro.

sindacale - di modifiche radicali della Costituzione portate avanti in formazioni di destra e di sinistra dello schieramento parlamentare, le quali rivelano in realtà una concezione monistica e monopolista da parte dello Stato nella produzione di norme, che non tiene conto della irriducibilità del diritto alla pura legislazione di emanazione statale, ma negando così la vitalità delle forze che costituiscono il tessuto della società democratica disegnata dalla Costituzione e la pluralità degli ordinamenti che ne scaturisce. La tendenza rivolta all'ancoraggio anche dei rapporti privatistici al quadro delineato dalla Carta costituzionale – in una cornice di democrazia pluralista – costituì invece fin dagli anni immediatamente successivi alla sua promulgazione una profonda novità annunciata dalla scienza giuridica italiana più avvertita.¹²

Nell'età dell'individualismo trionfante – e dell'economicismo senza confini favorito dai processi di globalizzazione – ha senso ancora proclamare oggi che «la Repubblica democratica è fondata sul lavoro», mentre alzano i toni coloro che proclamano la necessità di «rendere meno parziale il fondamento della Carta», sostituendo alla parola “lavoro” la più neutrale espressione “libertà”? Ma la libertà – se non riceve una connotazione sociale e comunitaria – diventa prerogativa dei più forti che si prendono “ogni libertà” nei confronti dei più deboli. Il dibattito (e la proposta di legge) sulla *democrazia economica*, e sul valore dell'equilibrio da rintracciare tra sviluppo economico e delle aziende e contesto sociale generale, riprende con forza le istanze *partecipative* e di giustizia ispirate dalla Carta: la democrazia economica si propone dunque come un capitolo significativo anche per la prospettiva partecipativa della ricerca di un equilibrio tra responsabilità individuale e d'impresa da un lato ed interessi sociali dall'altro.

Della straordinaria capacità anticipatrice mostrata dal dibattito in Assemblea Costituente su temi così rilevanti è prova il confronto che proprio Calamandrei ingaggiò a proposito del valore programmatico dei *diritti sociali* enunciati dalla Carta costituzionale. Calamandrei coglieva la capacità progettuale che la Costituzione assegna alla democrazia in materia di diritti sociali, e precisava che essi «non sono ancora, purtroppo, norme obbligatorie, ma sono propositi che la Repubblica pone a sé stessa, per trovare in essi la guida della legislazione futura», introducendo l'avanzato confronto sviluppatosi in quella sede con un altro grande giurista come Costantino Mortati sul centrale tema del valore prescrittivo delle norme costituzionali: «Quando io feci questa proposta, mi furono fatte due obiezioni: una di carattere strettamente giuridico, dal collega ed amico Mortati, il quale mi disse che anche questa norme di carattere programmatico possono avere il loro significato giuridico, perché rappresentano impegno che il legislatore prende per l'avvenire, direttive e limiti alla legislazione futura; e quindi non si può dire che si tratti di disposizioni giuridicamente irrilevanti, perché anche esse hanno la loro efficacia giuridica».

La conclusione di Calamandrei è che occorre accettare il valore di indirizzo e di tendenza che quella norme contengono, perché dobbiamo pensare ai posteri, ai nipoti, e consacrare quei principi che saranno oggi soltanto velleità e desideri, ma che tra venti, trenta, cinquanta anni diventeranno leggi.¹³ Se – al di là di ogni retorica svalutazione che segue una dilatazione senza limiti né discernimento, fino ai *diritti* degli animali, che pur non possono essere *soggetti* di diritti, ma solo destinatari di protezione, della retorica generica dei diritti umani - si insistesse per l'allargamento

¹² Cfr. Rescigno P. (1966), *Persona e comunità*, Bologna, Il Mulino.

¹³ *Atti dell'Assemblea Costituente*, cit., p. 1748.

dei *diritti sociali* nell'ordinamento giuridico repubblicano, quel dibattito continuerebbe a mostrare il suo grande valore.

Nel quadro ideale tracciato dalla Costituzione nella storia di questa nazione "il lavoro è la persona" (la persona che si riconosce nella comunità, non il solipsistico individuo appagato di sé), con una enunciazione debitrice della lezione rosminiana sul diritto da un lato e dall'altro del personalismo novecentesco, che vuole la persona nel suo contesto relazionale. Accade invece oggi che alla tutela collettiva e solidale del lavoro, si sostituisca, screditando la prima, la difesa meramente individuale e strettamente legalistica, che meglio s'accorda con il verbo liberista, economicista ed individualista. Tutto ciò si colloca in un clima politico-culturale nel quale la politica non tollera, come si è detto, le società intermedie – architrave della democrazia costituzionale – le quali hanno per loro natura proprio una dimensione verticale, che unisce la nazione e le aree sociali, mentre l'oligarchia preferisce le assoggettabili e meglio manipolabili realtà localistiche e parcellizzate. Le società intermedie rappresentative sono state in grado di esprimere una rappresentanza sociale o professionale corrispondenti alla democrazia pluralistica voluta dalla Costituzione.

L'equilibrio tra centralità della persona con la sua responsabilità e l'organizzazione collettiva – perseguita tramite i partiti, l'associazionismo politico-sociale ed infine le istituzioni rappresentative – deve però mirare alla sintesi nelle decisioni comuni tra diversi interessi che trovano composizione nella norma o nell'azione di governo. Il sindacato, secondo la Cisl, è soggetto diverso ma non minore in questo scenario politico, come dimostrò, dal 1993 in poi, la politica della *concertazione*. L'autonomia dalla politica dei partiti è la condizione imprescindibile perché la rappresentanza e la tutela del lavoro non soggiacciano a interessi di schieramento. La centralità e la tutela dei lavoratori hanno inciso profondamente sullo sviluppo della società italiana, da un lato introducendo di fatto e di diritto la Costituzione tanto nei luoghi di lavoro quanto nella società generale - così riuscendo a consolidare saldamente i diritti del lavoro - dall'altro consentendo l'accesso dei lavoratori *nello Stato* in tutte le sue articolazioni.¹⁴

¹⁴ *I lavoratori nello Stato* era infatti intitolato il volume che raccoglieva gli interventi di Giulio Pastore, primo Segretario generale della Cisl, che illustrava e spiegava gli effetti dell'attività del sindacalismo confederale in Italia dopo il 1945 (Pastore G. (1963), *I lavoratori nello Stato*, Firenze, Vallecchi).

Laica, aconfessionale oppure ...

di Aldo Carera

Laica, aconfessionale oppure ... libera e indipendente? Per dare un senso a questa alternativa, ammesso che alternativa sia, il buon metodo storico e qualche attenzione etimologica suggeriscono di risalire alle vicende che hanno portato alla fondazione della Cisl giusto settantacinque anni fa, quando queste questioni sono state affrontate, dopo l'uscita della corrente sindacale cristiana dalla Cgil unitaria nell'estate del 1948.

Agli incontri "segreti" che si tennero tra agosto e i primi di settembre di quell'anno vennero sciolti diversi nodi decisivi per poter dar corso alla costituzione della Lcgil. Si trattava di andare oltre le sofferenze scontate nella Cgil unitaria da una corrente cristiana in difficoltà per la mancanza di una solida presa di coscienza sindacale. Un vuoto che l'aveva esposta alle pressanti contingenze politiche di cui le componenti comunista e socialista erano aggressive interpreti.

Nessuno dei partecipanti a quegli incontri sostenne sul piano dei principi la tesi del sindacato cristiano, pur essendo tutti contrari a dar vita a un'organizzazione puramente tecnica, priva di riferimenti valoriali. I supponibili imbarazzi iniziali vennero superati da Pastore in nome di due principi fondamentali.

Il primo principio era la «assoluta indipendenza» dalle direttive di partito e dalle pressioni governative in quanto il campo d'azione del sindacato libero era tracciato dai problemi concreti della tutela sindacale e non dai posizionamenti politico-partitici. Su questa premessa era possibile formulare una proposta organizzativa sostanzialmente unitaria, cioè rivolta a tutti i lavoratori in quanto tali, senza discriminazioni di sorta. A chi ipotizzava un sindacato «di colore», Pastore contrappose la formula «libero e indipendente» che «si addiceva» ai lavoratori cristiani ed era indispensabile per attrarre quella «massa grigia» di lavoratori che considerava determinante per l'affermazione della nuova organizzazione, dunque «dobbiamo assolutamente escludere il sindacato cristiano e qualunque cosa che ci allontani un gran numero di lavoratori» (Saba, 2000; p. 18).

Il secondo principio era conseguente al primo: in quanto libero il nuovo sindacato non doveva qualificarsi per appartenenza a un credo religioso. L'apertura a tutti i lavoratori implicava quell'opzione aconfessionale che venne accettata dall'ampia maggioranza dei convenuti a quegli incontri.

In verità, pur se da tutti negato, non era del tutto remoto il rischio di una clericalizzazione che avrebbe implicato una dipendenza funzionale dalle gerarchie ecclesiastiche garantita da un assistente ecclesiastico formalmente incaricato. Più realistica era l'opzione confessionale, sostenuta da una minoranza, che si limitava ad esigere l'esplicito impegno morale da parte degli iscritti a seguire le pratiche religiose.

Per convenzione si identifica nella aconfessionalità un principio fondativo della Lcgil (e poi della Cisl) che i fondatori non intendevano in negativo (come suppone la privativa vocale iniziale), ma in positivo come preconditione per affermare i valori della libertà e dell'indipendenza che aprivano la strada sia ai lavoratori di altre correnti della Cgil unitaria, sia ai lavoratori non iscritti al sindacato.

Tanto in quegli ultimi anni Quaranta, marcati Lcgil, quanto nei primi anni Cinquanta sotto le insegne della Cisl, l'opzione per l'indipendenza e per la libertà fu largamente condivisa tra gli ex appartenenti alla corrente sindacale cristiana, più controversa fu l'opzione della aconfessionalità. Tuttavia, su entrambi questi principi, non mancarono contrasti anche vivaci e non sempre le decisioni adottate in seguito furono ad essi coerenti.

Da tutto questo, a rigori, non consegue una natura *laica* della Cisl, come chiarisce la biografia di tanti protagonisti e come ben esemplifica la vicenda umana dello stesso Pastore, formatosi in gioventù come «militante del movimento sociale cattolico e collaboratore laico dell'apostolato della Chiesa» (Saba, 1983; p.18). Laico intende dunque una differenza qualitativa, propria del cattolicesimo, tra il clero (coloro che appartengono a un «ordine santo») e il popolo cattolico, cioè i laici (λαός = «popolo») comunque partecipi dell'ecclesia (Waldenfels, 1987; p. 496).

In altri termini, Pastore chiamava i sindacalisti cattolici a farsi testimoni (apostoli) della Chiesa nel sindacato libero, in ossequio alla vocazione ad agire nella vita sociale di propria iniziativa insieme a tutti gli altri (dunque non laici) (Catechismo, 1992, 2442), cioè a tutti i lavoratori non identificabili per appartenenza religiosa o per coloritura politica. In questo senso va intesa la definizione di «massa grigia» di cui sopra. Lavoratori che potevano condividere con i laici la pluralità di esperienze concrete ispirate al bene comune, alla pace e alla giustizia sociale. Per questa comunanza di fini intrinsecamente umani la scelta aconfessionale era in sé unitaria e «si addiceva», come affermato da Pastore, ai sindacalisti cattolici.

In più occasioni il Segretario generale della Lcgil ribadì la «volontà fermissima» di affermare la necessità di un sindacalismo nuovo, libero, indipendente, apartitico ma non apolitico, aconfessionale ma non agnostico (Saba, 1996; p. 207). Un disegno fissato nel secondo articolo dello Statuto della Cisl che recepiva la sostanza perpetua della dottrina sociale (la centralità della persona) e la esprimeva in forma di una *concezione* storicamente determinata (i fondatori non usarono mai il termine valori, al più pensiero).

La Lcgil e la Cisl si sono costituite dunque come realtà temporali libere e indipendenti, radicate nel mondo del lavoro senza preclusioni escludenti. Libertà e indipendenza furono considerate «laicizzanti» (cioè, in esplicita opposizione alla confessionalità) da figure autorevoli come Lamberto Giannitelli, sostenitore della riedizione di un sindacato cattolico. Così pure da chi, come Giuseppe Rapelli, era favorevole alla ricostituzione della corrente sindacale cristiana attraverso le Acli, ma non riuscì ad aggregare sulle proprie posizioni un dissenso organico e consistente. A Rapelli va dato atto di aver reso esplicito quel che altri tacevano: il distacco crescente tra la cultura sindacale «bianca» e la nuova cultura della Cisl (Saba, 1996; pp. 192-208).

Pastore era pienamente consapevole che l'esperienza della Lcgil era eccessivamente legata alla matrice aclista originaria e al rapporto con la Democrazia cristiana. Né poteva bastare la decisione di aver portato la Lcgil nella nuova Internazionale dei sindacati liberi, che si era costituita a Londra nel dicembre 1949, ricusando l'ingresso nell'Internazionale cristiana. Ma non tutto era compiuto: Pastore sentiva la necessità di contare su una solida e innovativa base culturale.

Così, come ben noto, si rivolse a Mario Romani, giovane studioso dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che stava dando prova di originalità di pensiero negli ambiti del cattolicesimo ambrosiano. Ancor prima di iniziare la sua collaborazione con Pastore, Romani aveva maturato un chiaro orientamento riguardo il confessionalismo. La sua prospettiva era quella del naturale superamento,

senza drammi, della cultura sociale del tempo ispiratrice di un sindacalismo cristiano che riteneva inadeguato alla tutela del lavoro in un moderno sistema industriale (Zaninelli & Saba, 1995; p. 53). Interessato ai fatti più che alle dottrine, Romani non si avventurò sul terreno difficile e accidentato della controversia tra detrattori e sostenitori del capitalismo. Egli attribuiva maggiore importanza alle questioni pratiche suscitate dalle profonde trasformazioni economiche e sociali che si annunciavano anche nel nostro Paese sulla traccia dei processi in corso nel mondo occidentale libero e democratico. L'aperto confronto con la democrazia rappresentativa, con il mercato e con la libertà degli attori economici e sociali segnò un'apertura al liberalismo, allora come oggi fuori dalla norma per il cattolicesimo tradizionalmente più propenso a posizioni di stampo comunitarista.

Per il sindacato era una sfida a dotarsi di basi culturali e di soluzioni "tecniche" (sindacalmente parlando) adeguate a un sistema economico capitalistico considerato riformabile dall'interno agendo in conformità ai principi della dottrina sociale della Chiesa, rilette nei termini della «laicità culturale» della Cisl. Per laicità culturale si intende: l'insegnamento sociale pontificio offriva all'associazionismo sindacale principi di riflessione, criteri di giudizio e direttrici d'azione che ponevano al centro la nozione di persona umana, la sua dignità, i suoi diritti inalienabili a valere in particolare per il mondo del lavoro (si veda l'articolo 2 dello Statuto confederale). Si trattava di un patrimonio di idee ispiratrici di un progetto di maturazione umana e di progresso civile e sociale senza pretesa di totalità, espressione della libera dialettica di posizioni consentita dal pluralismo (Grandi, 2012; pp. 116-117).

In questo orizzonte ideale ispirato al progresso morale, culturale e materiale dei lavoratori si inseriva la realistica disposizione di Romani a muoversi nel quadro del capitalismo contemporaneo, secondo un grande disegno affidato, per la loro parte, ai protagonisti sociali dello sviluppo, i quali, dal punto di vista operativo, si potevano avvalere al meglio degli strumenti propri della regolazione sociale e della contrattazione. Una tesi che si poneva in alternativa tanto alla prospettiva sostanzialmente statalista del suo maestro accademico, Amintore Fanfani, e della dirigenza democratico cristiana, quanto all'impostazione apertamente anticapitalistica autorevolmente sostenuta nel mondo cattolico da figure quali il teologo Carlo Colombo (Ferrari, 1995; p. 113).

A quel punto la controversia non riguardava più la questione della confessionalità, ma l'alternativa tra l'applicazione dell'articolo 39 della Costituzione e il contrattualismo di nuovo conio. Il nitido profilo del sindacato nuovo disegnato da Romani e dai suoi più stretti collaboratori (Giuseppe Glisenti e Benedetto De Cesaris) e coraggiosamente messo a terra da Pastore, prospettava ai lavoratori italiani una formula sindacale innovativa, tracciata oltre i condizionamenti dovuti alle appartenenze (o alle non appartenenze) confessionali e partitiche. Un terreno comunque accogliente per i laici cattolici nella piena condivisione dell'originaria natura associativa e delle istanze partecipazionistiche in un paese gravido di resistenze da parte degli attori politico sociali, dell'opinione pubblica e delle altre organizzazioni sindacali.

Entrambi uomini di grande religiosità e altrettanto spiritualmente e intellettualmente attivi, Pastore e Romani prospettarono al mondo cattolico italiano la possibilità di superare le esperienze ancora legate al progetto ottocentesco di Leone XIII, minoritario anche se significativo nella storia del sindacalismo italiano, ma ormai privo della spinta modernizzatrice che la Cisl intendeva portare nel mondo del lavoro (Saba, 1983; p. 111) anticipando su queste materie le aperture conciliari.

Con l'apporto di Romani, che si sarebbe pienamente manifestato nei primissimi anni Cinquanta, «il velo dei falsi problemi» (Romani, 1988; p. 131) si era definitivamente squarciato: il punto nodale era il consolidamento di un movimento sindacale consapevole della sua indispensabile azione di equilibrio e di progresso umano in una realtà in continuo sviluppo, in una società pluralistica altamente dinamica e in una comunità politica democratica.

In questa direzione si era già mosso, come sappiamo, Giulio Pastore nel tessere le relazioni che portarono il 30 aprile 1950 alla firma del *Patto di unificazione delle forze sindacali democratiche* (poi Preambolo dello Statuto confederale Cisl) la cui matrice pluralistica venne testimoniata dai grandi ritratti di Achille Grandi e di Bruno Buozzi, che fecero da sfondo al tavolo della presidenza in due momenti storici per il libero sindacato: al primo (e unico) Congresso della Lcgil (Roma, 4-7 novembre 1949, nell'aula magna dell'Università, oggi La Sapienza) e all'Assemblea costitutiva della Cisl (Roma, 1° maggio 1950, Teatro Adriano). Quelle presenze testimoniavano, nel primo caso, poco più di un'ipotesi di lavoro che stava prendendo corpo dopo il viaggio di Pastore negli Stati Uniti nella primavera del 1949 con il socialdemocratico Giovanni Canini e con il repubblicano Appio Claudio Rocchi. Nel secondo caso la contestuale costituzione della Cisl riaffermava l'obiettivo di proporre il sindacato libero come unica possibile prospettiva per ritornare all'unità dei lavoratori.

Con quei due ritratti Pastore rendeva onore alla memoria di Grandi («il mio impareggiabile maestro perduto»), scomparso nel settembre 1946, e di Buozzi «dalle labbra dei quali, nel segreto dei ritrovi del tempo clandestino, abbiamo appreso i canoni del sindacalismo libero e indipendente» (Saba, 1983; p. 110).

Quell'agire in clandestinità era costato la vita al socialista riformista Buozzi, trucidato dai tedeschi in fuga da Roma (4 giugno 1944) senza poter firmare l'atto fondativo della Confederazione unitaria, così come fece Grandi per conto della corrente sindacale cristiana. A quelle intese, sostenute dalla comune volontà di far partecipare i lavoratori alla costruzione di un'Italia democratica e pluralista, il socialista riformista Buozzi si era accostato avendo rimosso nella propria coscienza un'antica avversione al cristianesimo (Forbice, 1984; p. 182). Grandi, a sua volta, aveva rivisto la sua iniziale forte rigidità nei confronti dei socialisti e dei liberali. Il loro alto profilo morale li rese capaci di coniugare i rispettivi ideali prefascisti con le nuove attese dei lavoratori nella libertà e nella democrazia (Riosa, 1996).

Buozzi e Grandi avevano esperienza diretta dei problemi del lavoro nelle realtà lavorative e credevano nella possibile autonomia dai rispettivi partiti di riferimento. Conoscevano i lavoratori, la loro capacità di lottare e la loro fedeltà all'organizzazione e ai dirigenti, erano convinti sostenitori della forza organizzativa del sindacato e della sua autonomia dai partiti. Contavano sulla partecipazione dei lavoratori alla vita organizzativa e sulla gradualità delle conquiste sindacali prive dei massimalismi e della demagogia di chi puntava solo a ingraziarsi le masse.

Il timore di farsi condizionare da forze esterne emerse al primo Congresso della Cisl (novembre 1951). Un paio di mesi prima, la XXIV Settimana sociale dei cattolici italiani non aveva dato segni di apertura alla nuova lettura del ruolo del sindacato libero in un regime democratico proposta da un intervento di Romani. A chi nel dibattito congressuale ipotizzò un tentativo di egemonia confessionale, Pastore chiese di prendere atto dell'unità di spirito che aveva riunito a Congresso «uomini di tutte le provenienze» senza discriminazioni di confessione religiosa o di fede politica

(Saba, 1983; pp. 216-217). Una realtà di libertà e d'indipendenza che non temeva insidie di ritorno al passato.

A quei tempi il termine "laico" non venne mai usato. Può essere utile ricorrevvi, nonostante una genericità che può causare confusioni e strumentalizzazioni, cedendo al dir comune, per evitare equivoci e sospetti di confessionalismo (Saba, 2000; p. 24), ma poco dice a chi afferma o mette in dubbio libertà e indipendenza.

A metà degli anni Sessanta, nel clima post-conciliare, le aperture della *Gaudium et spes* (1965) sul rapporto tra credenti e non credenti fecero riemergere la questione della confessionalità e dei rapporti con la Democrazia cristiana. Per Romani «Queste cose si dicevano, non per scherzo, e si sono dette per parecchi anni. Oggi si dicono già un po' di meno». A chi denunciava la perdita di autonomia – dato sostanziale per la natura associativa della Cisl – Romani ribadiva che un sindacato andava valutato per la sua capacità di incidere sulla realtà di tutti i giorni nei luoghi di lavoro e nei territori: «quando si viene alla tutela in concreto scompare ogni differenziazione [...]. Macché comunisti-fascisti: si tratta solo di lavoratori che hanno degli interessi concreti» (Romani, 1988; pp. 260-261), persone che chiedono rispetto, umanità, giustizia sociale.

Doti che avevano consentito all'opzione inclusiva della Cisl di corrispondere alle esigenze di tutti i lavoratori, perché il sindacato deve essere innanzitutto utile. Ma che non ne spiegano l'affermazione se non si tiene conto delle profonde condivisioni ideali con i suoi mondi vitali (le comunità locali, le parrocchie, l'associazionismo cattolico) maturate nella democrazia in aperta opposizione al comunismo. Un'iniziale, formidabile mobilitazione di fiducia dal basso che negli anni Sessanta avrebbe animato una spinta alla partecipazione sociale più consapevole e vissuta ma certamente più sofferta.

Libera e indipendente (o laica e aconfessionale che dir si voglia) la Cisl porta in sé la matrice cristiana del mondo occidentale in cui sono iscritte la centralità della persona umana e quella trama naturale di relazioni civili che danno sostanza a un'autentica comunità orientata alla vita buona, espressione della pienezza umana cui ciascuno ambisce (Marongiu, 1994; p. 215).

Bibliografia

Catechismo (1992), *Catechismo della Chiesa cattolica*, LEV, Roma.

Ferrari A. (1995), *La cultura riformatrice*, Studium, Roma.

Forbice A. (1984), *La forza tranquilla. Bruno Buozzi, sindacalista riformista*, Angeli, Milano.

Grandi M. (2012), *La Cisl, il sindacato nuovo e alcune culture alternative*, in S. Zaninelli e G. De Santis (a cura di), *Sessant'anni del «sindacato nuovo». La Cisl tra storia e interpretazioni*, Edizioni Lavoro, Roma, pp. 105-130.

Marongiu G. (1994), *La democrazia come problema*, vol. II, Il Mulino, Bologna.

Riosa A. (1996), *Bruno Buozzi e la cultura del lavoro*, in A. Forbice, *Matteotti, Buozzi, Colorni*, Angeli, Milano, pp. 35-48.

Romani M. (1988), *Il risorgimento sindacale in Italia*, a cura di S. Zaninelli, Angeli, Milano.

Saba V. (1983), *Giulio Pastore sindacalista. Dalle leghe bianche alla formazione della Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma.

Saba V. (1990), *Un passo che fece storia*, in di V. Saba e G. Bianchi (a cura di), *La nascita della Cisl 1948-1951*, Edizioni Lavoro, Roma.

Saba V. (1996), *Quella specie di laburismo cristiano*, Edizioni Lavoro, Roma.

Saba V. (2000), *I valori fondativi della Cisl*, in *Sindacalismo e laicità*, a cura della Fondazione Vera Nocentini, Angeli, Milano, pp. 17-25.

Waldenfels H. (1987), *Teologia fondamentale nel contesto del mondo contemporaneo*, Edizioni Paoline, Cinisello Balsamo.

Zaninelli S., Saba V. (1995), *Mario Romani. La cultura al servizio del «sindacato nuovo»*, Rusconi, Milano.

La cultura sindacale e del lavoro della Cisl: tratti originari, peculiarità e successivi sviluppi di Francesco Lauria

1. Cultura sindacale, culture sindacali

L'obiettivo di questo breve scritto, lungi da qualsiasi ambizione di esaustività, è di richiamare il tentativo di costruzione di una cultura sindacale e del lavoro autonoma e in divenire, all'interno del pluralismo sindacale italiano, come quella che ha dato origine alla Cisl a partire dai primi anni Cinquanta del Novecento, ripercorrendone alcuni aspetti fondamentali ed evolutivi.

Come è stato affermato recentemente (Cella, 2022), di culture sindacali e del lavoro si è sempre parlato poco e, forse, oggi se ne discute colpevolmente ancora meno, in particolare nell'esperienza italiana.

Tutto ciò nonostante le Confederazioni sindacali italiane abbiano innegabilmente superato la crisi e la scomparsa dei partiti storici, avvenuta negli anni Novanta del secolo scorso, di quelle formazioni politiche che hanno scritto la nostra Costituzione, ma di cui oggi non vi è più traccia diretta nell'attuale panorama politico-istituzionale italiano.

Ma che cos'è una cultura sindacale e come si intreccia con la cultura del lavoro che ne è sostanziale fondamento?

Seguendo uno schema più volte proposto da Gian Primo Cella, essa può essere definita con tre principali elementi di descrizione/definizione:

in primis, una cultura sindacale è identificabile con l'immagine del mestiere del sindacato: ovvero come "l'arte della pratica sindacale". Si fa il sindacato in un certo modo e con certi strumenti e abilità. Una dimensione, quindi, prevalentemente organizzativa, esperienziale e, sotto alcuni aspetti, tecnica;

in una seconda accezione, la cultura sindacale può richiamarsi agli aspetti connessi alle attività conoscitive ed educative di un'organizzazione di rappresentanza dei lavoratori. Si tratta di un tema peraltro fondamentale nello studiare le origini e il divenire della Cisl: la dimensione formativa, non solo per i sindacalisti, ma anche per i lavoratori;

in un terzo senso, il termine cultura sindacale esprime la capacità di rapportarsi, da parte di un sindacato, con la dimensione esterna e l'evoluzione della società e del concetto di lavoro, una caratterizzazione che potremmo definire cultura relazionale: la capacità di contaminare, contaminarsi, ma anche di innovare e di innovarsi nel rappresentare il lavoro che cambia.

La sottovalutazione di queste dimensioni, declinate diversamente nell'ambito del pluralismo sindacale italiano anche nei momenti di maggiore tensione e impegno verso l'unità (Lauria, 2022), ha portato spesso ad una scarsa considerazione delle culture sindacali e del lavoro, sacrificate ad una lettura prevalentemente politica, ideologica o, almeno per la Cisl, pseudo - confessionale.

Ha sottolineato Cella: «La cultura sindacale nei lunghi decenni del secondo dopoguerra, è stata accantonata dalla storiografia a vantaggio delle culture politiche, quasi come se delle grandi organizzazioni sindacali fossero incapaci di produrre, e di consumare, una elaborazione culturale autonoma, non solo per sostenere le proprie attività rivendicative, ma anche per interpretare il

mutamento e la grande epoca di modernizzazione della società italiana. Persino nella denominazione delle confederazioni, troppo spesso ci si abbandonava alla dizione di sindacato cattolico (e talvolta democristiano) per la Cisl e di sindacato socialcomunista (se non più semplicemente comunista) per la Cgil» (Cella, 2022).

La cultura sindacale, peraltro, nasce e si sviluppa non dalle élites delle organizzazioni, ma dal basso, dai luoghi di lavoro, successivamente viene organizzata e coordinata.

Uno studio imprescindibile su questo tema è quello di Vittorio Foa sulla storia degli operai inglesi del primo Novecento: *La Gerusalemme Rimandata* (1985) dove viene analizzato come la sconfitta del sindacato di mestiere ai primi del Novecento avesse aperto la strada a un sindacato capace di includere gli operai comuni, le donne, gli stessi disoccupati.

2. Una cultura del lavoro plurale fin dall'inizio e in divenire

La Confederazione fondata da Giulio Pastore si è spesso soffermata con molta attenzione sulle proprie origini e sulla propria cultura del lavoro, anche se con interpretazioni interne non del tutto convergenti, soprattutto nella valutazione del rapporto di queste stesse origini con le innegabili trasformazioni avvenute negli anni Sessanta e Settanta del Novecento (Fondazione Pastore, 2005). In questo soffermarsi della Cisl sulla propria nascita c'è certamente un problema di memoria e volontà di legittimazione che in altre culture ed esperienze sindacali appare più sfumato.

Scriveva Franco Marini, da Segretario generale della Confederazione, nell'introdurre un volume sulla nascita della Cisl (Saba & Bianchi, 1990), sull'importanza di documentare: «quel formidabile intreccio di circostanze e di uomini, di aspirazioni ideali e di lungimirante prospettiva storica cui tutti i lavoratori, e l'intera società italiana, vorremmo guardassero col nostro stesso ammirato rispetto». La Cisl nacque, infatti, con pochi sostegni nella tradizione e ciò ha conseguenze anche nell'analizzare che tipo di cultura del lavoro ha caratterizzato l'origine e l'evoluzione di questa Confederazione.

Essa si delineava come un sindacato che, pur in una società prevalentemente agricola e senza sottovalutare l'importanza del sindacalismo dei braccianti e dei mezzadri, si proponeva di affrontare le sfide della nascente società industriale e si impegnava in un processo democratico e pluralistico, affermando l'autonomia da ogni centro di potere privato e pubblico, il primato del metodo contrattuale, il valore del libero vincolo associativo e solidaristico.

Un sindacato che intendeva associare, in questa dimensione di finalità e prospettiva, lavoratori e lavoratrici di diversa ispirazione ideale.

Di qui la celebre frase di Giulio Pastore pronunciata durante il primo Congresso della Confederazione a Napoli, nel novembre del 1951:

«Non abbiamo niente dietro di noi. Non partiti, non movimenti ideologici; non abbiamo neanche una tradizione perché non esiste in Italia la tradizione nella formula da noi enunciata. [...] Dobbiamo creare tutto dal nuovo» (Coppola & Lauria, 2021).

Se proviamo a declinare attraverso le tre categorie precedenti un tale sforzo di innovazione e di rigenerazione che ha assorbito, sviluppato e tradotto diverse influenze, anche internazionali, in una cultura sindacale e del lavoro originale, non possiamo non associare il termine di cultura a quello di rappresentanza, a partire dalla dimensione organizzativa.

La pluralità della rappresentanza nella costruzione del nuovo sindacato si riverberava nell'attenzione alla dimensione categoriale fin dalla denominazione scelta: Confederazione italiana sindacati lavoratori, laddove le due ultime parole risultano dirimenti.

Seguendo questo filone di ragionamento è possibile parlare di diverse culture sindacali e del lavoro che costruirono insieme la cultura della Cisl anche se lo sviluppo delle federazioni di categoria, la cosiddetta "verticalizzazione", fu un'acquisizione progressiva, pienamente realizzata solo con la diffusione della contrattazione articolata, a partire dai primi anni Sessanta del Novecento.

Va ricordato, però, che la pluralità dei mondi del lavoro rappresentati dalla Cisl includeva anche esperienze sindacali preesistenti e strutturate (si pensi al sindacato degli insegnanti elementari) e la non preclusione alla rappresentanza del lavoro autonomo (si pensi al sindacato delle maestranze teatrali e dei lavoratori ambulanti presente in alcune aree del Paese o al percorso che, negli anni Settanta, vide un'ampia comunità professionale di benzinai aderire alla Confederazione attraverso la sigla "Fegica").

Non può essere dimenticato che in tutto il panorama del sindacalismo italiano, Cisl compresa, almeno nei decenni Sessanta e Settanta del Novecento, molto rilevante è stato il ruolo della cultura del lavoro e sindacale degli operai metalmeccanici e delle loro conquiste contrattuali: dalle 150 ore, all'inquadramento unico, ai diritti di informazione e consultazione.

Nella pluralità delle culture del lavoro presenti nella Cisl non può essere dimenticato il lavoro pubblico, con un ruolo importante non solo dei dipendenti statali, ma anche del parastato, degli enti locali, della sanità e della scuola, mentre altro settore significativo è il comparto delle grandi imprese chimiche e dell'energia nell'alveo, almeno fino ai primi anni Novanta del Novecento, del più ampio settore delle imprese a partecipazione statale.

Tornando indietro negli anni, questo approccio alla pluralità dei mondi del lavoro esprimeva altre peculiarità: si pensi, in ambito agricolo, alla rappresentanza di braccianti e mezzadri. Questi ultimi ebbero nella Cisl, almeno fino al 1958, una loro specifica federazione di categoria (Federazione nazionale sindacale mezzadri) e approcci peculiari sia nella tutela che nella rappresentanza.

È utile in questo caso proporre due esempi concreti.

Il primo riguarda una figura interessantissima rispetto al riscatto dei lavoratori della terra attraverso la formazione professionale e la cooperazione: si tratta, nella provincia trevigiana, del sindacalista veneto della Cisl, nato negli Stati Uniti, Domenico Sartor (Pitteri, 2021).

Un secondo esperimento significativo, svoltosi in un contesto sociale del tutto differente, è quello tentato dal libero sindacato nei primi anni Cinquanta a Modena, nel rigetto della politica comunista di occupazione delle terre e in prospettiva di un ammodernamento del sistema agricolo: si tratta della Cooperativa del Bosco della Saliceta, tesa a trasformare i braccianti in coltivatori diretti associati (Guerzoni, 2021).

Altro tema è il ruolo rilevante dei quadri non strettamente sindacali, ma attivi nei servizi o nella consulenza individuale (con una particolare attenzione riservata al patronato e agli uffici vertenze). Questo approccio e questa cultura del lavoro avevano effetti anche sull'organizzazione interna, in particolare, ma non esclusivamente, dell'apparato nazionale.

Nella Cisl, a differenza di altre Confederazioni, non si è mai utilizzato il termine "funzionario", ma quello di operatore sindacale. Ciò anche per una idea forte e non solo formale di autonomia dell'esperienza sindacale e dei suoi quadri, compresi quelli tecnici, rispetto a quella politica.

Un'autonomia che, pur costruita progressivamente e con una innegabile dialettica interna, rappresentava non solo e non tanto una decisione formale dei vertici (si pensi alla storica decisione dell'incompatibilità tra cariche sindacali e politico-istituzionali, maturata faticosamente nel Congresso confederale del luglio del 1969), ma un'esperienza diffusa, condivisa progressivamente alla base delle strutture sindacali e tra i delegati di fabbrica.

Questa impostazione rimase valida nell'evoluzione e nell'ibridazione delle culture sindacali, anche allontanandosi dagli anni Cinquanta.

Agli inizi degli anni Settanta, ad esempio, nell'ambito di una serie di ricerche dirette dal sociologo Alessandro Pizzorno sugli operatori a tempo pieno di Fim, Fiom e Uilm della Lombardia, vennero intervistate oltre duecento persone, circa il settanta per cento dell'universo di riferimento.

La ricerca fu pubblicata sulla rivista della Cisl "Prospettiva sindacale" (Cella, 1973) e permise di osservare, in quel momento storico, la diversità di origine degli operatori della Fim Cisl rispetto a quelli della Fiom Cgil.

Gli operatori della Fim erano in genere alla prima esperienza di partecipazione collettiva; in buona parte, ma non esclusivamente, provenivano dal mondo cattolico; quelli della Fiom, invece, venivano generalmente dal partito e da qui passavano al sindacato. In altre parole, gli operatori Fim saltavano un passaggio: l'impegno nella Fim era la loro prima esperienza diretta di partecipazione politica e pubblica, pur mediata attraverso il sindacato.

Si può dire quindi che la dimensione associativa e la priorità nel rappresentare e tutelare il lavoro costituissero non un postulato teorico, ma un fatto concreto, in cui, in un mondo ideologicizzato e fortemente presidiato dai partiti, la dimensione della rappresentanza sindacale e del lavoro tendeva a prevalere sulle pur importanti, anche se variegata, culture politiche di riferimento.

3. La contrattazione collettiva e la concezione del lavoro della Cisl

È rilevante comprendere la cultura del lavoro alla base dell'idea e della visione della contrattazione collettiva della Cisl.

Per la Cisl il contratto collettivo non è solo strumento per attuare la protezione o per esprimere la rivendicazione, ma è anche una strada per sperimentare la partecipazione non antagonista allo sviluppo dell'impresa e della società, per l'elevazione del lavoro come strumento individuale e comunitario.

Da qui la grande attenzione e ammirazione della Cisl, soprattutto nel primo decennio della propria storia, rispetto alla figura del socialista Bruno Buozzi firmatario, nel 1919, del primo contratto collettivo nazionale di settore su cui si tornerà in seguito.

È noto che vi fu una scelta strategica, centrale per delineare la cultura del lavoro ed economica cislina, quella della contrattazione articolata, che venne lanciata nel febbraio del 1953, nel più famoso dei Consigli generali della Cisl, svoltosi a Ladispoli.

Già tre anni prima, nel Consiglio generale di Roma del giugno 1950 la neonata Confederazione si interrogava su "nuove finalità e nuovi strumenti" dell'azione sindacale.

La Cisl rilevava: «un progressivo allargamento della sfera d'azione sul piano dell'impresa con una nuova valutazione dell'apporto del lavoro al valore del prodotto» e sosteneva la necessità di: «integrare i contratti collettivi di categoria con contratti aziendali che permettessero di realizzare il massimo proporzionamento fra rendimento e salario».

Tutto ciò andò di pari passo con la decisione, fortemente dibattuta internamente, di opporsi alla c.d. “legge sindacale”: «constatato che l’ordinamento giuridico statale può coesistere con altri ordinamenti giuridici propri ed associazioni ...» e che «... la legge non si occupa dei soggetti e delle parti della contrattazione collettiva» (Consiglio generale Cisl, ottobre 1950).

Questo approccio fu ulteriormente approfondito dallo studioso di riferimento della Cisl, Mario Romani che, nel 1951, sostenne il ruolo fondamentale del contratto integrativo aziendale per «collegare sempre più chiaramente la remunerazione al rendimento individuale e collettivo e alla produttività generale dell’azienda» (Romani, 1951).

Sono temi che si legano alla costituzione, il 22 ottobre 1951, del Comitato nazionale per la produttività e alle successive proposte, in verità di scarso successo, della Cisl a Confindustria per la creazione di “Comitati misti di produzione”.

Sul piano della politica economica la Cisl, sin dal 1951, avvertì la necessità di muoversi nella consapevolezza della connessione esistente tra sviluppo economico e progresso sociale (Merli Brandini, 1980).

Il Consiglio generale Cisl di Ladispoli, nel febbraio del 1953, si esprimerà così nella mozione di indirizzo della politica salariale, prospettando: «l’introduzione e sviluppo di una prassi di accordi integrativi d’azienda per ciò che si riferisce all’inserimento nella remunerazione dell’elemento che esprime l’indispensabilità dell’apporto dei lavoratori agli sforzi diretti ad accrescere la produttività delle aziende».

All’impegno per la contrattazione aziendale si affiancò, a partire dal 1954, pur con alcune difficoltà e contraddizioni interne, la decisione di dare centralità, importanza, potere, alle Sas (Sezioni sindacali aziendali) sui luoghi di lavoro.

La Cisl, in questo modo, si divaricava, anche da un punto di vista organizzativo, dalla Cgil e affidava alle Sas tre compiti fondamentali: il proselitismo, la promozione e selezione di quadri e dei candidati per le Commissioni interne, il ruolo fondamentale di “agenti contrattuali”.

Si diffusero le esperienze dei premi collettivi di produttività (il P/H), si negoziarono le procedure di calcolo dei cottimi, si diede vita a nuove modalità di valutazione professionale del lavoro (i piani di *job evaluation*) supportate da interventi organizzativi tesi a ridurre la parcellizzazione dei compiti e l’immobilismo professionale con esperienze di *job enlargement* e di *job enrichment* (Bianchi, 2012). Rispetto alla concezione del “lavoro”, Giulio Pastore elaborò un concetto per definire la condizione di subalternità e di mancato riconoscimento per i diritti di partecipazione dei lavoratori alla vita pubblica: l’“estraniazione” che ampliava, sotto certi aspetti, il concetto di “alienazione” di matrice marxista (Acocella, 2021).

Lo strumento per superare l’estraniazione era, per Pastore e nella cultura del lavoro dell’intera Cisl, proprio il contratto collettivo che, nell’approccio sindacale della Confederazione, rappresentava un contributo sostanziale alla crescita del profilo istituzionale della nascente democrazia italiana.

L’azione contrattuale veniva descritta come fonte primaria del diritto e il principio di associazione come fondativo della vita repubblicana (Acocella, 2021).

Il sindacato, fonte di diritto, ambiva a portare, in una logica di piena autonomia, per citare il titolo della raccolta degli scritti di Giulio Pastore: *I lavoratori nello Stato* (Pastore, 1963).

Il Centro studi di Firenze, anche nell’impegno dei primi due direttori, i “dossettiani” Benedetto De Cesaris e Vincenzo Saba, divenne un luogo fondamentale per lo sviluppo di questa strategia.

Nacque, ad esempio, a cavallo tra il 1957 e il 1958, un corso unico e peculiare nel delineare la cultura sindacale e del lavoro della Cisl: quello per esperti della contrattazione (Lauria, 2020).

In questa occasione a Firenze si intrecciarono proprio le dimensioni della formazione e della contrattazione con un aspetto che appare ancora oggi davvero significativo e sorprendente: in quel luogo si prepararono le persone per ruoli che ancora non esistevano nel mondo del lavoro e nelle relazioni industriali.

Si organizzarono, infatti, corsi per esperti di contrattazione aziendale quando in Italia, a questo livello, ancora non si contrattava.

Non si trattò, quindi, dell'adeguamento a un ruolo già esistente, ma dell'invenzione preventiva di un ruolo che l'organizzazione aveva deciso di mettere in campo trasformando la realtà e le relazioni industriali, dando un apporto peculiare e concreto, non solo teorico, al rinnovamento della cultura del lavoro nel nostro Paese.

Quello per esperti della contrattazione fu un corso che portò a Firenze giovani neolaureati tra i più brillanti che studiavano e si formavano, incontrando una cultura sindacale in via di definizione.

La Cisl, per citare impropriamente un Dossetti di molto successivo, chiamò a Firenze le "giovani menti" più capaci, in una logica multidisciplinare, per costruire un team di esperti e consulenti della contrattazione, pensato in prospettiva, al fine di operare in sinergia con i sindacalisti nelle aziende e nei territori che cominciavano a sperimentare concretamente l'intuizione di Ladispoli.

Ci vollero infatti oltre cinque anni per ottenere i primi contratti organici di secondo livello e altri quattro per, nel 1962, stilare (unitariamente) il primo protocollo di settore tra Asap Intersind (che organizzava le imprese pubbliche del settore metalmeccanico) e Fim, Fiom e Uilm. Un testo che, anticipando qualsiasi legge, sancì il primo riconoscimento strutturale della contrattazione aziendale, valorizzando anche l'unità di azione che aveva saputo svilupparsi tra i tre sindacati metalmeccanici aderenti a Cgil Cisl e Uil.

Come affermato da Tiziano Treu, gli anni Sessanta segnarono il punto più alto della linea di massimo sviluppo della concezione contrattualistica dell'azione sindacale a tutti i livelli, anche nei rapporti con lo Stato e con il governo dell'economia.

Si pensi alle idee sulla programmazione concertata, alle proposte di accordo quadro e a quelle del risparmio contrattuale, che prefiguravano un intervento del sindacato in via contrattuale insieme sulla distribuzione e sull'impiego del reddito nazionale (Treu, 1980).

Non va poi dimenticata, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta, l'attenzione crescente della Cisl alle esperienze di autogestione e partecipazione diretta dei lavoratori, sia in ambito industriale che agricolo.

In questo caso ben presto si osservò la differenziazione tra l'autogestione come lotta e la pratica autogestionaria come conduzione di un'attività stabile nell'economia di mercato anche attraverso il modello cooperativo (Manghi, 2021).

Va inoltre ricordata la cornice di riflessione sullo sviluppo economico e il fattore umano nel quale si sviluppò l'intuizione contrattualistica della Cisl delle origini.

Furono molto significativi gli svariati interventi in cui Giulio Pastore affermò che il futuro del sindacato e del Paese si dovessero giocare soprattutto nell'industria.

Si percepiva in essi come proprio l'industria rappresentasse per la Cisl il luogo dove si potesse attuare realmente la contrattazione e far partecipare i lavoratori allo sviluppo economico e sociale.

In questo, come già ricordato, l'influenza della cultura sindacale americana fu fondamentale.

Nel Dna della Cisl non fu presente, però, solo la cultura dell'industrialismo e della produttività che molto doveva al professor Mario Romani, ma anche una originale cultura dello sviluppo locale e dell'importanza del fattore umano nell'animazione e nello sviluppo delle comunità locali.

Una cultura che, forte della propria esperienza e concezione sindacale, Giulio Pastore sviluppò ulteriormente nel suo successivo ruolo di Ministro per il Mezzogiorno e le aree depresse e che certamente, pur andando al di là del perimetro scelto per questo contributo, meriterebbe ulteriori approfondimenti e considerazioni.

Tanto più che se l'avvento dell'industria moderna condurrà all'affermarsi del sindacato industriale, l'attore principe del sindacalismo moderno, animato dalla logica e dalla pratica della contrattazione collettiva (Merli Brandini, 1969), la persistenza di un mercato del lavoro con una significativa presenza di forza lavoro agricola e del proletariato edile spiega, anche nel caso della Cisl, il diffondersi delle forme di rappresentanza sindacale territoriale, con minori o maggiori capacità di controllo del mercato stesso (Cella & Fortunato, 2015).

4. La peculiarità culturale della “leva della formazione” tra protezione e rivendicazione

Un ulteriore significato di cultura sindacale e del lavoro richiama la formazione sindacale. Non solo l'impegno nella formazione, ma anche gli investimenti fatti in questo ambito. Per le organizzazioni dei lavoratori e per la Cisl in particolare, la formazione è stata e tuttora è una terza funzione che si aggiunge alle due funzioni primarie senza le quali non si può parlare di sindacato: la protezione e la rivendicazione.

Non tutti i sindacati sperimentano la formazione, almeno non con la stessa intensità e finalizzazione; quelli che applicano contemporaneamente le tre funzioni di protezione, rivendicazione, formazione, esprimono, o, almeno, provano ad esprimere e sperimentare, una sorta di “diversità”, di “peculiarità”.

Nella cultura sindacale e del lavoro della Cisl, l'idea che bisognasse impegnarsi oltre che nella protezione e rivendicazione anche nella formazione, non solo per i dirigenti o i delegati, ma anche verso gli iscritti e i lavoratori, è stata fondamentale, distintiva.

Questo tratto identitario è stato fecondo e generativo anche oltre vent'anni dopo, nell'ibridarsi delle culture sindacali italiane all'inizio degli anni Settanta, attraverso il contributo peculiare che la Cisl (e la Fim) seppero dare all'intuizione contrattuale unitaria delle 150 ore per il diritto allo studio. Un grande investimento, attraverso il sapere, nella risorsa tempo; un istituto che, pur trasformandosi nel corso degli anni, seppe costruire un ponte significativo e di massa tra fabbrica e scuola, tra lavoro e società, rinnovando l'approccio all'educazione degli adulti nel nostro Paese (Lauria, 2012; 2023).

L'attività di studi e formazione, fin dall'inizio, costituirà uno degli elementi fondanti della cultura della Cisl, in stretta connessione con la concreta azione sindacale e con la politica dei quadri, anche attraverso la fondazione di una sorta di «università del lavoro»: la scuola del Centro studi di Firenze, tuttora attiva sulle colline che portano a Fiesole, ed in esercizio fin dai primi anni di vita della Confederazione.

La formazione sindacale fu uno strumento importantissimo per l'affermarsi del progetto della Cisl, per la condivisione interna della propria concezione del lavoro e per rafforzare e rinnovare i quadri dirigenti. Era infatti ben chiara la necessità di dare alla Confederazione uno spessore culturale e

teorico che inverasse le scelte programmatiche che avevano portato alla costituzione del nuovo sindacato e ne delineasse alcuni peculiari lineamenti programmatici e organizzativi.

Tali lineamenti si alimentarono, come è noto, anche dell'ispirazione nei confronti del sindacalismo anglosassone, in particolare nordamericano. Come già ricordato la formazione era uno strumento importante per adeguare la Cisl alla nascente società industriale del nostro Paese, approfondendo la capacità di sviluppare un'adeguata contrattazione articolata nei luoghi di lavoro e valorizzando la produttività come elemento fondamentale di una rinnovata concezione di un'economia sociale di mercato e di relazioni industriali partecipative (Carera, 2022).

Il contesto più ampio in cui si sviluppò la cultura sindacale della Cisl attraverso la formazione fu anche quello di una ricerca di formazione di rete che si prolungasse e producesse saperi, facendo incontrare persone, professioni, territori, esperienze e promuovendo; si utilizza qui una bella immagine del sociologo cislino Bruno Manghi, "reti di sapienti" (Manghi, 2019). Il Centro studi di Firenze, fin dagli inizi, è stato un esempio straordinario: una grande palestra, per chi come ha ricordato sempre Manghi: «ripartiva dal leggere, dallo scrivere, dal far di conto, ma che permetteva, anche a chi aveva precedentemente studiato, di ri-approcciare certe materie in maniera diversa». Significativo, in questo senso, il filo, certo mai esclusivo, ma robusto, che la scuola di Fiesole seppe tessere con l'esperienza di Don Lorenzo Milani e della scuola di Barbiana, anche attraverso gli allievi del priore divenuti sindacalisti (Lauria, 2019; 2023).

In tutte le esperienze di formazione della Cisl, a volte in maniera più accentuata a volte meno, c'era un'idea di missione e di messaggio che inevitabilmente ri-narrava anche l'idea e la cultura del lavoro alla base dello sviluppo della Confederazione. La formazione distribuiva e proponeva dei saperi; sta qui l'originalità: il pensare, da sempre, che il proprio punto di partenza, non dicesse tutto della realtà. Al contrario, la realtà andava studiata, vista nella sua complessità.

I saperi che venivano proposti al Centro studi di Firenze, come nel territorio, attraverso l'esperienza delle «tre sere», non discendevano infatti da una teologia o da un'ideologia organizzativa (per un approfondimento su questa formula della formazione di base, proposta dalla Cisl negli anni Cinquanta e Sessanta attraverso incontri nel territorio che si sviluppavano, appunto, su tre o cinque serate, si vedano Baglioni, 2011 e Manghi, 2013).

I docenti coinvolti furono sempre i più vari, con opinioni e specializzazioni diverse.

Nella formazione Cisl, coerentemente con la concezione del lavoro della stessa Confederazione, si riscontrava una dimensione di ricerca verso ciò che ancora non si conosceva o che non si era perfettamente capito, verso ciò che invece si sarebbe dovuto conoscere, che costituiva l'applicazione concreta di un principio di libertà.

Infine, l'orientamento a un ruolo, direttamente interconnesso all'impegno sui luoghi di lavoro: «tu vieni a fare formazione perché dovrai agire».

La parola "operatore", già citata in precedenza, veniva proprio da qui: «io imparo per agire efficacemente».

La formazione non si nutriva soltanto di una diffusione di saperi e di conoscenza, ma di saperi e conoscenza orientati a un fare sociale, intrecciato alla propria cultura del lavoro e della rappresentanza. Questo punto è presente in altre esperienze formative, ma nella Cisl, come ha affermato ancora Manghi, è stato davvero determinante.

La formazione ha avuto, in questa cultura sindacale, una sua autonomia funzionale potente, dei canoni, delle regole, dei modi propri di valutazione. Essa però, va ricordato, nonostante alcuni tentativi andati a vuoto, non ha mai sostituito il formarsi delle gerarchie.

Il Centro studi Cisl di Firenze, infine, è sempre stato un luogo di continuo aggiornamento anche della visione che la Cisl ha avuto della narrazione e della rappresentanza del lavoro.

La nascita di questo sistema compiuto si deve a Giulio Pastore ed è fattore importantissimo di come la cultura del lavoro della Cisl si è potuta sviluppare efficacemente nei luoghi di lavoro e nei territori. Un sistema sempre in evoluzione, con una tensione permanente tra l'organizzazione che gestisce legalmente il proprio potere e la formazione che gestisce la propria autonomia (Manghi, 2019).

5. La cultura della Cisl nella dimensione internazionale tra fondamenti, incontri ed esperienze

Il periodo delle origini della Cisl non finisce mai di parlarci, così come non finiscono mai di parlarci le immagini di quei primi anni (Sbarra, 2021). Non poche, fin dalle origini, sono infatti le fonti iconografiche che fin da subito raccontano anche dell'importanza dell'azione e del posizionamento internazionale della Confederazione.

Solo per fare un esempio, il primo Congresso nazionale della Cisl a Napoli, svoltosi tra l'11 e il 14 novembre 1951, fu preceduto a Milano, da un'altra importante assise, cui la neonata Confederazione diede un apporto organizzativo e politico decisivo: il secondo Congresso mondiale della Confederazione internazionale dei sindacati liberi Icfu, tenutosi dal 4 al 12 luglio dello stesso anno.

Sempre nel 1951 Mario Romani scriveva nei suoi *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, come l'obiettivo centrale per la Cisl dovesse essere quello di fondare una nuova cultura e, con essa, un nuovo modello di azione sindacale da realizzarsi, anzitutto, attraverso la formazione di un nuovo gruppo dirigente.

L'evoluzione della cultura e della storia ci raccontano della Cisl come sindacato europeo ed europeista, aperto al mondo, paladino dei diritti democratici e associativi in ogni angolo del pianeta, mai restio all'incontro con culture diverse.

Se è fondamentale l'apporto di Mario Romani e della sua conoscenza diretta del sindacalismo anglosassone e in particolare nordamericano, al contempo è rilevante la dimensione europea della cultura della Cisl attraverso gli influssi del personalismo francese o del modello di partecipazione tedesco.

È, però, altrettanto utile capire le dinamiche di una naturale sintonia nell'incontro della Cisl con il nascente e appassionante sindacalismo libero latinoamericano (ma anche la vicinanza, meno conosciuta con il sindacato dei braccianti nel Sud degli Stati Uniti).

Non va dimenticato come la Cisl, in questo caso anche in cooperazione con Cgil e Uil, ma con una sua innegabile forza e specificità, si sia impegnata nel sostenere il sindacalismo democratico e la transizione dal socialismo reale nei paesi dell'Est Europa, a partire dalla Polonia.

Come afferma Bruno Manghi (2021): «ripercorrendo tutti questi sentieri e questi incontri: è molto forte il senso di quanto abbiamo appreso e, al tempo stesso, di quanto abbiamo condiviso, seminando nel contesto mondiale, viaggiando, interloquendo, studiando, discutendo, sperimentando [...]. Se penso alla dimensione internazionale, non posso non tornare al valore di quanto abbiano ritenuto importante i nostri padri fondatori essere cittadini del mondo [...]». La Cisl

discusse e fece una scelta non scontata: quella del sindacalismo libero e non del sindacalismo di matrice confessionale. Tutto ciò ci proiettò automaticamente in una dimensione internazionale e mondiale che aprì pienamente i nostri orizzonti, le nostre influenze reciproche, perfino le nostre letture».

Risuona, nella cultura nell'azione della Cisl, la nota frase di Giorgio La Pira: «il desiderio di libertà è il più vitale tra i desideri dell'uomo. Più è violato, più rinvigorisce, perché la libertà è una forza imprendibile nella quale saldamente si rinserra la personalità dell'uomo».

6. Conclusioni. La Cisl: due culture e mezzo?

Come riassumere quindi la cultura sindacale e del lavoro della Cisl?

Scrivendo Bruno Manghi in occasione del trentennale della Confederazione: «Abbiamo in comune un codice, un codice composto di valori, pregiudizi e parole, un codice che ci ha permesso di scontrarci, di cambiare, di ritrovarci» (Manghi, 1980).

Ma da dove viene, si chiedeva lo stesso Manghi, il codice identitario e del lavoro della Cisl?

Scrivendo il sociologo torinese: «sul terreno del cattolicesimo sociale italiano si inserisce, nell'ansia di intraprendere il futuro ed insieme di aprirsi al di là della provincia nostra, il messaggio unionista nelle sue varie filosofie nord americane e britanniche, con la sua fiducia nella negoziazione, con la centratura sul luogo di lavoro e sulla categoria, intesa come momento non eliminabile della presa di coscienza dei lavoratori» (Manghi, 1980).

Due culture quindi: una presente nel tessuto dei militanti, la seconda nella scommessa iniziale di pochi innovatori.

Ad esse non può, come già ricordato, non essere aggiunto un altro riferimento: il rapporto particolarissimo con la tradizione socialista riformista.

Questo rapporto, mediato in particolare attraverso Bruno Buozzi, riconnette la Cisl alla politicità del sindacalismo ed ha un effetto anche sulla concezione del lavoro della Confederazione permettendole di superare una nozione privatistica chiusa (o, se vogliamo, "professional-corporativa") in coerenza con quanto introdotto dalla corrente culturale degli organizzatori socialisti nel movimento popolare italiano fin dagli ultimi anni dell'Ottocento.

Manghi completava il suo saggio con un aspetto importante che ritengo necessario ricordare in conclusione.

Tutto quanto esposto – sottolineava – senza la varietà insondata della gente che si è impegnata nel sindacato e che vi ha lavorato, sarebbe una mera raccolta di saggi da destinare, al massimo, alla scuola media superiore.

La cultura sindacale e del lavoro della Cisl (come di altre organizzazioni sindacali di massa) è vissuta soprattutto attraverso l'interpretazione continua di centinaia di migliaia di soggetti.

Per una riflessione sul "sindacato come esperienza" è peraltro ancora preziosissimo l'allora davvero innovativo filone di ricerca messo in campo dalla Cisl nel trentennale della fondazione, con la realizzazione di due preziosi volumi che utilizzavano la metodologia della "storia orale" (Carbognin & Paganelli, 1981).

Attraverso i militanti, i pesi delle località, delle storie, dei gruppi umani – concludeva Manghi – hanno avuto la meglio sugli schematismi che ogni cultura codificata comporta.

Sta qui, mi sento di concordare pienamente con questa originalissima figura di intellettuale, formatore sindacalista, il fulcro della descrizione di una cultura del lavoro e sindacale: essa, al di là della storia dei Congressi e dei gruppi dirigenti, ha potuto dare senso pubblico e rilievo alle esperienze, continua a ordinarle ed accumularle, prova a costituirne una memoria.

La cultura delle tradizioni e quella delle successive e necessarie elaborazioni, debbono, pena ricadere in un'operosità e in un pragmatismo senza direzione, continuamente "impastarsi" con l'esistenza delle persone.

Attraverso di essa si confrontano oggi, con le nuove, inedite sfide culturali ed organizzative che, nella frammentazione della società e nella rivoluzione digitale, vengono poste sia alla contrattazione che a tutti gli istituti della rappresentanza del lavoro, compresa la nuova e antica sfida della partecipazione dei lavoratori che la Cisl ha messo in campo, coerentemente con la sua cultura, attraverso una proposta di legge di iniziativa popolare, già approvata da un ramo del Parlamento, la Camera dei Deputati.

Una proposta di legge che non contraddice la preferenza del momento contrattuale rispetto alla tutela legislativa, nell'ottica, come scritto esattamente cinquanta anni fa dal "padre" della partecipazione Guido Baglioni, di: «difendere la dimensione naturalmente sindacale della sua azione dalla contaminazione di altri modelli, di marcare soprattutto l'autonomia della sua proposta dai condizionamenti partitici e dai vincoli istituzionali» (Baglioni, 1975).

Una storia che continua: facendo tesoro, pur in tempi difficili e di difficili scelte, dell'ammonimento e della lezione di Bruce Kaufman: «l'economia fondata sul libero mercato non può sopravvivere e funzionare in maniera efficace senza le pratiche e le istituzioni delle relazioni industriali che umanizzano, stabilizzano, professionalizzano, democratizzano ed equilibrano le relazioni di lavoro» (Kaufman, 2006).

Bibliografia

Acocella G. (2021), *La cultura giuspolitica della Cisl e gli indirizzi formativi del Centro Studi*, in materiali del seminario formativo: *La Via Giusta, 70 anni di Centro Studi Cisl a Firenze*, Firenze, 24 novembre 2021, www.centrostudi.cisl.it.

Baglioni G. (2011), *La lunga marcia della Cisl 1950-2010*, Il Mulino, Bologna.

Baglioni G. (1975), *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura*, De Donato, Bari.

Bianchi G. (2012), *La Cisl, il sindacato della contrattazione collettiva*, in Zaninelli S., De Santis G. (a cura di), *Sessant'anni del "sindacato nuovo". La Cisl tra storia e interpretazioni*, Edizioni Lavoro, Roma.

Carbognin M., Paganelli L. (a cura di) (1981), *Il sindacato come esperienza. Ventidue militanti si raccontano*, Edizioni Lavoro, Roma.

Carera A. (2022), *I perché del sindacato. Mario Romani e la "Scuola del Wisconsin"*, in Coppola A., Lauria F., *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Edizioni Lavoro, Roma.

- Cella G. P. (2022) *“La cultura sindacale della Cisl: recensione al libro Dobbiamo creare tutto dal nuovo”* in Il Diario del Lavoro, 22 giugno 2022, www.ildiariodellavoro.it.
- Cella G. P., Fortunato V. (2015), *Lavoro e culture sindacali nel Mezzogiorno*, www.treccani.it.
- Cella G. P. (1973) *La composizione sociale e politica degli apparati sindacali metalmeccanici della Lombardia*, “Prospettiva Sindacale”, 1973, n.10, pp. 7-28.
- Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021, 2022), *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Foa V., *La Gerusalemme rimandata. Domande di oggi agli inglesi del primo Novecento*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1985.
- Fondazione Giulio Pastore (a cura di) (2005), *La Cisl negli anni Sessanta e Settanta. Materiali per un ripensamento*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Guerzoni A. (2021), *Palazzo Europa. Gli influssi culturali stranieri sulla Cisl di Modena e sulle figure di Ermanno Gorrieri e Luigi Paganelli*, in Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021), pp. 168-173 *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Kaufman B. E. (2006), *Il principio essenziale e il teorema delle relazioni industriali* in “Diritto delle Relazioni Industriali”, Num. 4/2006.
- Lauria F. (2019, 2023), *Quel filo teso tra Fiesole e Barbiana. Don Milani e il mondo del lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Lauria F. (2012, 2023), *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Lauria F. (2022) *L’unità possibile. Storia e memoria della Federazione Cgil Cisl Uil (1972-1984)*, in Economia & Lavoro, N.1/2022, pagg. 85-93.
- Lauria F. (2020), *Sapere, libertà, mondo. La strada di Pippo Morelli*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Lauria F., Innocenti E. (a cura di) (2019) *Giulio Pastore il sindacato nuovo. Valore della formazione e impegno per il Sud*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Manghi B. (2021), *Un’inesauribile necessità di sperimentazione e incontro*, in Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021), *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Manghi B. (2019), *La formazione sindacale nella Cisl come principio di libertà: l’intuizione in divenire di Giulio Pastore*, in Lauria F., Innocenti E. (a cura di) *Giulio Pastore il sindacato nuovo. Valore della formazione e impegno per il Sud*, pp.105-110, Edizioni Lavoro, Roma.
- Manghi B. (2013) *Formazione sindacale come innovazione e comunicazione di un’esperienza*, conversazione con F. Lauria, «Sindacalismo», 24, ottobre-dicembre 2013.
- Manghi B. (1980), *Due culture e mezza, più la gente*, supplemento n.49 al n.19 del 12 maggio 1980 di “Conquiste del Lavoro”.
- Marini F. (1990), prefazione a: V. Saba, G. Bianchi, *La nascita della Cisl, 1948-1951*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Merli Brandini P. (1980), *La Cisl di fronte alle sfide dell’economia*, supplemento n.49 al n.19 del 12 maggio 1980 di “Conquiste del Lavoro”.
- Merli Brandini P. (1969), *Le relazioni industriali*, Franco Angeli, Milano.
- Pastore G. (1963), *I lavoratori nello Stato*, Vallecchi, Firenze.

Pitteri M. (2021), *Suggestioni del personalismo comunitario nell'opera di Domenico Sartor*, in Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021), *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, pp. 181-198, Edizioni Lavoro, Roma.

Romani M. (1988), *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi (1951-1975)*, Franco Angeli, Milano.

Romani M. (1951), (a cura di), *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, ultima edizione, Edizioni Lavoro, Roma, 2006.

Sbarra L. (2021), *Prefazione* in Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021), *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Edizioni Lavoro, Roma.

Treu T. (1980), *La tradizione della Cisl e i problemi dello Stato*, supplemento n.49 al n.19 del 12 maggio 1980 di "Conquiste del Lavoro".

Zaninelli S., De Santis G. (a cura di) (2012), *Sessant'anni del "sindacato nuovo". La Cisl tra storia e interpretazioni*, Edizioni Lavoro, Roma.

La formazione sindacale al centro delle politiche organizzative CISL

di Claudio Arlati

«Noi evidentemente non abbiamo inteso, né intendiamo costituire un'istituzione che fondi le sue premesse ed abbia obiettivi di natura esclusivamente economica: noi intendiamo il sindacato anche come scuola sul piano morale, sul piano spirituale»

(Mario Romani)

Premessa – le categorie della formazione

Il sistema formativo di un'organizzazione può essere letto e interpretato attraverso diverse categorie analitiche, che ne rivelano la complessità e il valore strategico. Innanzitutto, è fondamentale considerare le finalità e gli obiettivi formativi, che possono variare in base agli intenti strategici (come l'allineamento alla missione, alla visione e agli obiettivi di lungo termine) o a finalità più operative, legate all'acquisizione di competenze tecniche e gestionali necessarie per lo svolgimento delle attività quotidiane.

A queste si aggiungono obiettivi valoriali, come la trasmissione della cultura organizzativa. Autori come Peter Senge (1990), con il concetto di *learning organization*, sottolineano il ruolo della formazione continua come leva per lo sviluppo sostenibile e sistemico dell'organizzazione. Allo stesso modo, Chris Argyris e Donald A. Schön (1978) offrono un contributo essenziale al concetto di apprendimento organizzativo, distinguendo tra *single-loop learning* (apprendimento correttivo, centrato sul mantenimento delle pratiche esistenti) e *double-loop learning* (apprendimento trasformativo, che mette in discussione valori e assunzioni di fondo). Il sistema formativo, in questa prospettiva, non si limita a trasmettere competenze, ma può diventare uno strumento per stimolare riflessione critica e revisione dei modelli decisionali. Ne deriva una visione della formazione come dispositivo strategico di cambiamento e innovazione, capace di incidere sulla cultura organizzativa e sulla capacità dell'organizzazione di adattarsi a contesti complessi e mutevoli.

Il sistema formativo, letto da una prospettiva sindacale, assume una valenza strategica che va ben oltre la semplice trasmissione di informazioni o competenze tecniche. In questo contesto, la formazione diventa uno strumento di *empowerment*, volto a rafforzare la consapevolezza critica dei lavoratori e dei loro rappresentanti, contribuendo a un processo di trasformazione sia individuale che collettivo. L'obiettivo non è solo l'aggiornamento professionale, ma anche la costruzione di un'identità sindacale solida, capace di sostenere e promuovere la partecipazione, il confronto, la negoziazione e l'azione politica nei luoghi di lavoro e nella società. Partendo dalle finalità e obiettivi,

la formazione sindacale si configura come un mezzo per sviluppare competenze che spaziano dalla conoscenza dei diritti, del diritto del lavoro e della sicurezza, alla capacità di analisi critica delle dinamiche produttive e delle trasformazioni del mercato. In quest'ottica, le teorie sull'apprendimento trasformativo, come quelle di Jack Mezirow (2003, 2016) assumono un ruolo centrale. Mezirow sostiene che l'apprendimento trasformativo porta gli individui a mettere in discussione le proprie assunzioni e prospettive, favorendo un cambiamento profondo nel modo di interpretare e agire nel mondo. Per il sindacato, questo significa promuovere una formazione che non si limiti a fornire nozioni, ma che stimoli una riflessione critica e consapevole, capace di trasformare l'esperienza personale in un impegno collettivo per il cambiamento.

Un'altra categoria rilevante è rappresentata dai destinatari della formazione. A seconda del ruolo ricoperto (dirigenti, quadri, lavoratori operativi), del livello di competenza posseduto e dei bisogni formativi specifici, le proposte formative si articolano in modo differenziato. In questo senso, risulta fondamentale un'attenta analisi dei fabbisogni formativi, per individuare con precisione chi ha bisogno di apprendere, che cosa deve apprendere e perché. Un contributo centrale in quest'ambito è fornito dal modello sviluppato da William McGehee e Paul W. Thayer (1961), che propone un approccio sistematico all'analisi del fabbisogno formativo, articolandolo su tre livelli interdipendenti: l'analisi organizzativa, che identifica le aree strategiche in cui la formazione può sostenere gli obiettivi organizzativi; l'analisi dei compiti, volta a individuare le competenze, conoscenze e abilità necessarie per svolgere determinate mansioni; e infine l'analisi individuale, che mira a rilevare i gap tra le competenze richieste e quelle effettivamente possedute dalle persone. Questo impianto teorico, ancora oggi ampiamente adottato, permette di progettare interventi formativi mirati e coerenti, tenendo insieme esigenze sistemiche e specificità delle persone.

I contenuti formativi costituiscono, poi, l'anima del sistema. Nel progettare percorsi formativi efficaci, è utile distinguere tra diverse tipologie di competenze. Una distinzione rilevante è quella tra competenze soglia (*threshold competencies*) e competenze distintive (*differentiating competencies*), proposta da Richard Boyatzis (1982) nell'ambito della psicologia organizzativa. Le competenze soglia sono quelle di base, necessarie per svolgere una determinata funzione o ruolo: nel contesto sindacale, possono comprendere la conoscenza della normativa sul lavoro, la comprensione dei contratti collettivi o la capacità di condurre un'assemblea. Rappresentano requisiti minimi per operare in modo adeguato. Le competenze distintive, invece, sono quelle che connotano un maggiore impegno: includono, ad esempio, la capacità di visione strategica, l'intelligenza emotiva, la gestione efficace dei conflitti complessi, la leadership trasformativa o la capacità di costruire reti di alleanze. Sono queste competenze che, nei percorsi formativi più avanzati, il sindacato può coltivare per sviluppare quadri e dirigenti capaci di agire in contesti mutevoli, rappresentare in modo efficace le istanze dei lavoratori e promuovere innovazione nelle pratiche organizzative e contrattuali.

Anche le metodologie didattiche adottate sono centrali: si va da approcci tradizionali a metodi attivi, fino alle tecnologie digitali. Le riflessioni di Knowles (1973) sull'andragogia (l'arte e scienza di aiutare gli adulti ad apprendere) sono ancora oggi fondamentali per progettare percorsi efficaci. Inoltre, gli approcci blended e digitali richiamano oggi modelli di apprendimento flessibile e personalizzato, in linea con le teorie del *connectivism* di Siemens (2005), secondo cui l'apprendimento non risiede più solo nella mente della persona, ma si distribuisce attraverso reti di persone, risorse digitali e

ambienti tecnologici. Il *connectivism* riconosce che il sapere oggi è fluido, aggiornabile e dinamico, e che la capacità di accedere all'informazione e di navigare tra le connessioni diventa essa stessa una competenza fondamentale. In questa prospettiva, i sistemi formativi devono sapersi aprire a logiche di apprendimento distribuito e continuo, valorizzando la collaborazione, l'accesso alle conoscenze digitali e l'integrazione tra formale e informale. L'aula sindacale è spesso uno spazio di confronto, dove si valorizza l'esperienza dei partecipanti, si lavora su casi reali, si sperimentano simulazioni di contrattazione o gestione di assemblee.

La struttura e l'organizzazione del sistema formativo comprende aspetti gestionali e strategici. La governance del sistema è un nodo cruciale, come evidenzia Mintzberg (1979) nella sua analisi delle configurazioni organizzative, e implica il coinvolgimento di più attori: formatori interni, dirigenti/committenti, responsabili di funzione, consulenti esterni. Il ciclo della formazione (analisi, progettazione, erogazione, valutazione) viene sistematizzato nel modello ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*), punto di riferimento nella progettazione formativa.

Anche le modalità di erogazione della formazione rivelano le scelte strategiche dell'organizzazione: può essere interna o esterna, *on-the-job* o *off-the-job*. In ambito sociologico, Jean-Claude Barbier (2004) ha riflettuto sulla relazione tra apprendimento formale, non formale e informale, richiamando l'attenzione sul valore della formazione continua come dispositivo di inclusione e innovazione.

Un sistema formativo efficace deve inoltre disporre di strumenti di valutazione e monitoraggio, non solo per misurare l'apprendimento ma anche per verificarne l'impatto sui comportamenti e sui risultati organizzativi. Il modello a quattro livelli di Donald Kirkpatrick (1959, aggiornato da Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) (reazione, apprendimento, comportamento, risultati) è tra i più adottati. Per una lettura più critica dell'efficacia formativa in chiave socio-organizzativa, si possono citare gli studi di Fabbri & Striano (2004) sull'apprendimento trasformativo in contesti lavorativi. Non si può non notare come in Italia i testi di Kirkpatrick non siano mai stati tradotti, indicatore del disinteresse nei confronti di queste pratiche di un Paese molto concentrato sull'adempimento e sulla burocrazia più che sulla sostanza delle cose.

Infine, il sistema formativo si intreccia con altri sistemi organizzativi, tra cui le politiche di innovazione. In questo senso, la formazione diventa non solo uno strumento tecnico, ma una leva di cambiamento culturale e strategico. La formazione, come sottolinea Edgar Morin (1999), deve essere capace di integrare conoscenze, contesti e complessità, diventando parte fondamentale della costruzione di un'organizzazione "che apprende", che somigli sempre più a un organismo che si adatta a un contesto mutevole, più che a una macchina che esegue ciecamente routine.

Una lettura del sistema formativo Cisl

Il sistema formativo sindacale, letto attraverso le categorie analizzate, trova nella visione valoriale della Cisl un orientamento chiaro e coerente. La Cisl ha storicamente concepito la formazione non come una funzione accessoria, ma come una delle sue dimensioni fondanti, strumentale alla promozione integrale della persona e alla costruzione di una cittadinanza attiva e solidale, oltre che premessa necessaria all'autonomia politica e culturale che la caratterizza. In questo quadro, ogni categoria del sistema formativo si intreccia con i riferimenti ideali e strategici dell'organizzazione.

Le finalità formative, ad esempio, si radicano profondamente nei principi di centralità della persona, autonomia, responsabilità e sussidiarietà. La formazione Cisl non mira solo a trasmettere competenze tecniche, ma vuole sviluppare una coscienza critica nei lavoratori, capaci di leggere la realtà, di interpretare i cambiamenti e di agire per il bene comune. L'idea di una formazione come educazione alla libertà è pienamente coerente con la tradizione della Cisl, che ha sempre rigettato visioni strumentali o ideologiche del sapere.

La scelta dei destinatari riflette il valore della democrazia partecipativa: tutti, dai quadri dirigenti ai delegati di prima nomina, dai lavoratori migranti ai giovani, devono poter accedere a opportunità formative. La Cisl promuove un'idea di rappresentanza inclusiva, in cui la formazione è leva di mobilitazione sociale e protagonismo diffuso, nonché premessa necessaria per rendere concreta la prospettiva della democrazia economica, pienamente coerente con una visione del lavoro come vocazione, relazione e costruzione del mondo (cfr. Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, §269-287). Come evidenzia Bruno Manghi, la formazione Cisl si caratterizza anche per andare oltre il titolo di studio e il normale percorso scolastico, dato che fare sindacato significa anche ri-studiare e continuare a farlo secondo una logica di *lifelong learning*.

Anche i contenuti formativi rispecchiano l'orizzonte valoriale cislino: non solo norme e contratti, ma anche economia sociale, giustizia intergenerazionale, sviluppo sostenibile, transizione digitale e ambientale, dignità del lavoro. Temi che declinano l'identità sindacale in una prospettiva etica e progettuale, che guarda al futuro e al bene collettivo.

Le metodologie privilegiate sono coerenti con la visione della persona come soggetto attivo e responsabile. Approcci esperienziali, cooperative learning, laboratori, momenti riflessivi: tutto punta a valorizzare il sapere dei partecipanti, in un'ottica di autoformazione e corresponsabilità. In questo senso, il modello formativo si avvicina a quello freiriano (da Paulo Freire, noto principalmente per il suo approccio radicale e trasformativo all'educazione), che promuove emancipazione e autonomia, due parole-chiave del lessico Cisl.

Anche la modalità di erogazione (flessibile, inclusiva, capillare) riflette l'impegno a rimuovere gli ostacoli all'accesso al sapere, attuando quel principio di solidarietà effettiva che rende concreta l'uguaglianza sostanziale, secondo quanto affermato anche dall'articolo 3 della Costituzione italiana. L'approccio si pone nell'orizzonte di una pedagogia sindacale fondata sui valori del personalismo cristiano, della responsabilità, del pluralismo, della solidarietà e della giustizia. È una formazione che accompagna la persona nel suo percorso di crescita non solo come lavoratore o come rappresentante, in coerenza con il pensiero di papa Francesco, secondo cui «ogni essere umano ha diritto a vivere con dignità e a svilupparsi integralmente» (*Fratelli Tutti*, n. 107).

Nella formazione Cisl è, inoltre, sempre presente un'idea di missione o messaggio che, oggi, ha soprattutto a che fare con il volere essere il "sindacato della partecipazione".

La struttura del sistema formativo, con le sue articolazioni territoriali, settoriali e categoriali, riflette la volontà di garantire capillarità, prossimità e sussidiarietà. Le modalità di erogazione, sempre più flessibili e digitali, permettono di raggiungere lavoratrici e lavoratori in ogni contesto, anche quelli più fragili, coerentemente con il valore della tutela universale e della giustizia sociale.

Infine, anche la valutazione della formazione non può essere solo quantitativa o centrata sull'apprendimento individuale. Deve considerare l'impatto sulla capacità di rappresentanza, sulla qualità delle relazioni sindacali, sul rafforzamento della partecipazione democratica nei luoghi di

lavoro. Questo approccio riflette la visione di sviluppo umano integrale promossa dalla Cisl, dove la formazione è parte di un progetto più ampio, in linea con la *Gravissimum Educationis* del Concilio Vaticano II, secondo cui «l'educazione è una vera iniziazione alla vita sociale, attraverso la quale ci si prepara alla fraternità, alla solidarietà e alla cooperazione» (*Gravissimum Educationis*, n. 5).

La vicenda storica della Cisl e la formazione (cenni)

Non è ancora stata scritta una storia della formazione in Cisl, anche se è possibile ricostruire qualche elemento di riflessione in merito.

Il primo riguarda l'origine. Sappiamo che nel 1951, appena un anno dopo la nascita della Cisl, venne istituito il Centro studi nazionale di Firenze. Il Centro studi divenne rapidamente un punto di riferimento per la formazione sindacale, organizzando corsi destinati a formare dirigenti sindacali competenti e consapevoli. Secondo Guido Baglioni «si tratta dell'iniziativa di punta nella scelta strategica più rilevante compiuta dalla Cisl come organizzazione, e cioè la qualificazione e la produzione di nuovi sindacalisti mediante i processi formativi, a livello centrale e a livelli decentrati; tali processi sono estesi ai militanti e ai soci attraverso la diffusione della formazione di base» (Baglioni, 2011).

Questa iniziativa, fortemente voluta dal primo segretario generale Giulio Pastore e dal direttore dell'Ufficio studi confederale Mario Romani, mirava a fornire una formazione di alto livello ai quadri sindacali, ispirandosi al modello del sindacalismo americano degli anni Trenta e Quaranta dello scorso secolo, rivitalizzato dal New Deal roosveltiano.

Con ogni probabilità Romani aveva in mente casi come il *Brookwood Labor College*, fondato nel 1921 a Katonah, New York. Questa istituzione offriva corsi su organizzazione sindacale, riforma politica e diritti civili, preparando attivisti per il movimento operaio. Analogamente, il *Work People's College* (1904-1941) a Duluth, Minnesota, e il *Commonwealth College* (1923-1940) vicino a Mena, Arkansas, fornivano formazione focalizzata sull'organizzazione del lavoro e sulla giustizia sociale. Proprio dopo la grande crisi del 1929, l'amministrazione americana varò la *Federal Emergency Relief Administration* (FERA), con il fine di avviare programmi di educazione per adulti, inclusi corsi di educazione dei lavoratori, raggiungendo circa un milione di persone fino al 1943. Nel 1942, l'Università di Harvard istituì l'Harvard Trade Union Program, ideato dal professor John Thomas Dunlop, figura centrale del rinnovamento del pensiero sindacale americano nel secondo dopoguerra. Questo programma mirava a educare i membri dei sindacati su questioni contemporanee del lavoro e del diritto sindacale, rappresentando un ponte tra il mondo accademico e quello sindacale.

Dunlop influenzò molto il pensiero alla base della costituzione della Cisl (lo troviamo citato nell'incipit degli *Appunti sull'evoluzione del sindacato* di Romani, 1981), a partire dalla convinzione che il sapere economico, giuridico e politico fossero essenziali per una rappresentanza efficace e moderna. Romani va, però, oltre questa visione funzionalista e sistemica del lavoro e della formazione sindacale: pur valorizzando gli aspetti tecnici, insiste sul radicamento etico e culturale della formazione; essa deve formare "persone nuove", capaci di coniugare valori cristiani e impegno sociale, in continuità con l'idea di un sindacato "educatore e promotore della dignità del lavoro". In ciò si intravede un'apertura, una possibile sostanziale continuità con la stagione successiva della formazione Cisl, molto centrata sulle competenze non tecniche del fare sindacato.

Tra i precursori della formazione rivolta agli adulti anche non precedentemente scolarizzati a cui i fondatori della Cisl potrebbero essersi ispirati, Bruno Manghi cita nel testo collettaneo *Giulio Pastore e il sindacato nuovo* (Lauria, Innocenti, 2019) anche le cattedre ambulanti del mondo agricolo, decisive per promuovere il progresso in agricoltura, nonché le società di mutuo soccorso, la cui funzione era anche di cooperazione all'educazione dei soci e delle loro famiglie.

L'introduzione in Italia dei metodi formativi attivi di origine statunitense, caratterizzati da un approccio esperienziale e partecipativo, avvenne principalmente a partire dagli anni Sessanta e Settanta dello scorso secolo. In questo periodo, l'industria delle partecipazioni statali iniziò a sperimentare non solo la contrattazione collettiva articolata, ma anche tali metodologie per migliorare la formazione e lo sviluppo delle persone al lavoro. Un contributo significativo in questo ambito fu offerto da Enzo Spaltro, tra i padri della psicologia del lavoro in Italia, che ha promosso l'adozione di tecniche formative innovative ispirate alle esperienze americane e centrate sul gruppo. Queste metodologie ponevano l'accento sull'apprendimento attivo e sulla centralità del discente nel processo educativo, in contrasto con i tradizionali metodi didattici meramente trasmissivi.

Un altro esempio dell'applicazione delle tecniche induttive significativo è rappresentato dai Centri interaziendali di addestramento professionale integrato (Ciapi). Istituiti a partire dal 1963, i Ciapi miravano a fornire formazione professionale qualificata, utilizzando metodi didattici attivi ispirati alle esperienze statunitensi. Il primo Ciapi fu inaugurato a Siracusa nel 1963, seguito da altri centri in diverse località del Sud Italia, tra cui Bari, Cagliari, Caserta, Chieti, Crotone, Reggio Calabria, Palermo e Latina. Questi centri rappresentavano un'innovativa politica di acculturazione industriale, promossa dal governo italiano in collaborazione con la Cassa del Mezzogiorno e la Confindustria, per favorire lo sviluppo economico e sociale delle regioni meridionali. I Ciapi furono importanti anche per la Cisl, che ne evidenziò in diversi documenti dei suoi organismi il valore strategico, riconoscendo l'importanza che ebbero nel panorama della formazione permanente dei lavoratori.

Un ulteriore riferimento imprescindibile fu l'esperienza della scuola di Barbiana di Don Milani, capace di anticipare l'idea, non popolare all'epoca, di una formazione emancipante, centrata sul soggetto e sull'esperienza, contro l'istruzione passiva. Come ebbe a scrivere il sacerdote «i ragazzi si annoiano a scuola perché devono stare zitti, imparare a memoria e non possono discutere. Nessuno impara bene se prima non capisce, se non partecipa, se non è chiamato a dire la sua». L'idea che l'apprendimento sia un atto sociale e collaborativo, non individuale, è risalente a Dewey, Piaget e Vigotskij, ma ci volle *Lettera a una professoressa* (1967) per porla alla base di un ripensamento dell'agire dell'educativo, che riguardò anche la nascente formazione degli adulti.

Tra i primi a introdurre questo metodo nelle aziende non della sfera pubblica fu Gian Piero Quaglino, animatore dell'Isvor Fiat (Istituto per lo sviluppo organizzativo), la storica scuola di formazione del gruppo, fondata nel 1955, per il quale «la formazione è uno spazio in cui le persone si riconoscono come soggetti di apprendimento, si interrogano, mettono in discussione se stessi e il proprio agire». Tuttavia, è importante notare che l'adozione di questi metodi non è stata uniforme né immediata. La transizione verso approcci formativi più attivi ha richiesto tempo e adattamenti alle specificità del contesto italiano. Da evidenziare il contributo dato in questo senso dai movimenti sociali cattolici, come le Acli, gli scout, ecc., che mutuarono le modalità di far formazione e proselitismo del cattolicesimo francese. Va ricordata la JOC (*Jeunesse Ouvrière Chrétienne*), fondata da Joseph Cardijn, che formò generazioni di giovani lavoratori e sindacalisti con il metodo del «vedere,

giudicare, agire», una delle più influenti pratiche pedagogiche attive del Novecento, la cui efficacia fu riconosciuta anche a livello ecclesiale da papa Giovanni XXIII nell'enciclica *Mater et Magistra* del 1961.

La Cisl svolse una funzione notevole, anche attraverso operazioni di straordinaria innovazione, tra cui il tentativo compiuto di adottare l'apprendimento cooperativo, nato nell'alveo pedagogico, alla formazione degli adulti (fu Edizioni Lavoro con il contributo dei formatori Cisl a tradurre e diffondere nel nostro Paese il volume di Spencer Kagan *L'apprendimento cooperativo: l'approccio strutturale*). La sfida per la formazione Cisl odierna è diffondere la cultura e le pratiche della partecipazione, via irta di ostacoli, opposta all'antagonismo e non interpretabile come il "mettersi d'accordo in qualche modo" con l'azienda. Partecipare comporta entrare nel merito, sapere leggere i dati, sapere interpretarli e tradurli in soluzioni che, nel contempo, elevino il benessere organizzativo e la capacità di produrre valore. Il tutto si traduce nell'acquisire le competenze per fare ciò che è sempre stato complicato ottenere, ovvero incidere nelle decisioni attinenti all'organizzazione, anche nei suoi aspetti micro.

La storia della formazione Cisl è lunga: conforta sapere che esiste nella nostra vicenda «una tensione ineliminabile e giusta, pur con tutte le difficoltà che si possono incontrare» (Manghi in Lauria, Innocenti, 2019) risalente a Pastore e Romani, che ci dà speranza e motivazione a proseguire, cercando di essere all'altezza dei tempi.

Bibliografia

- Argyris C., Schön D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA, Addison-Wesley (Tradotto in italiano come *Apprendimento organizzativo. Una teoria della prospettiva d'azione*).
- Baglioni G. (2011), *La lunga marcia della CISL*, Bologna: il Mulino.
- Barbier J.-C. (2004). *Apprentissage formel, non formel et informel: les processus de socialisation et de formation tout au long de la vie*. Parigi: L'Harmattan.
- Boyatzis R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Fabbri R., Striano, M. (2004), *L'apprendimento trasformativo in contesti lavorativi*. Milano: Franco Angeli.
- Compendio della dottrina sociale della Chiesa*. Libreria Editrice Vaticana, 2004
- Kagan S. (1994), *Cooperative Learning*. San Juan Capistrano, CA: Kagan Publishing.
- Kagan S. (a cura di B. Angeloni) (2000), *L'apprendimento cooperativo: l'approccio strutturale*. Edizioni Lavoro.
- Kirkpatrick D. L. (1959), *Evaluation of Training*, "Journal of the American Society of Training Directors", 13(3), pp. 21-26.
- Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles M. S. (1973), *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston: Gulf Publishing (In italiano disponibile la traduzione del titolo come *L'apprendente adulto: una specie trascurata*).
- Lauria F., Innocenti E. (a cura di) (2019), *Giulio Pastore e il sindacato nuovo*. Roma, Edizioni Lavoro.
- McGehee W. P., Thayer P. W. (1961), *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.

- Mezirow J. (2003), *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Mezirow J. (2016), *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*. Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (non esiste una traduzione ufficiale in italiano).
- Morin E. (1999), *La Méthode: Volume 6, Éthique*. Parigi: Seuil, (tradotto in italiano come *Il Metodo: Volume 6, Etica*).
- Papa Francesco. (2020). *Fratelli Tutti* [Enciclica]. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Romani M. (a cura di) (1981), *Appunti sull'evoluzione del sindacato*. Roma, Edizioni Lavoro.
- Santa Sede. (1965). *Gravissimum educationis [Decreto sulla educazione cristiana]*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana
- Scuola di Barbiana (1967), *Lettera a una professoressa*, Firenze, Lef.
- Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, (tradotto in italiano come *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'organizzazione che apprende*).
- Siemens G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, "International Journal of Instructional Technology and Distance Learning", 2(1), pp.3-10.

La Cisl declinata al femminile: storie di dirigenti e militanti e dove trovarle

di Adriana Coppola

Quante donne scelgono la Cisl? Secondo quanto dichiarato dall'attuale Segretaria generale Daniela Fumarola lo scorso gennaio, circa 2.017.230 (1.140.296 lavoratrici e 876.934 pensionate), pari al 48,4% degli iscritti.¹⁵ Una percentuale inferiore di una manciata di decimali rispetto a quella pubblicata nel *Bilancio di missione 2019-2020* (con dati 2020), in cui le iscritte erano il 48,9% su un totale di 4.069.111 aderenti.¹⁶

Se volessimo, in questo 75° anniversario dalla fondazione della Cisl, ricostruire una serie storica della composizione di genere degli iscritti ci troveremmo di fronte a diverse difficoltà, una delle quali probabilmente insuperabile: fino almeno alla metà degli anni Ottanta i dati erano solo aggregati. In pratica non si sapeva quante donne c'erano nella Cisl; non si sapeva «in quali categorie, livelli professionali sono collocate», e per questo, «per avere maggiori e migliori elementi di conoscenza senza dei quali è impossibile oggi operare e individuare scelte», il Coordinamento femminile nel suo documento preparatorio all'Assemblea dei quadri del 1984 chiedeva che venisse attivato «da subito il tesseramento disaggregato».¹⁷ Quello però che si sapeva anche allora era l'efficace sintesi fatta dal Segretario confederale Mario Colombo alla precedente Assemblea dei quadri, la quarta, svoltasi nel 1980: e cioè che in Cisl c'erano «tante iscritte, molte militanti, poche dirigenti».¹⁸

Di queste iscritte, militanti, dirigenti, sebbene piuttosto numerose, non molto valorizzate sono le biografie e le storie di vita che sono state raccolte nei libri di testimonianze pubblicati negli anni (qui ne citeremo solo alcuni, senza la benché minima pretesa di esaustività) e pochi, anzi pochissimi, i nomi di cislino universalmente conosciuti all'interno della nostra stessa organizzazione.¹⁹ Frequentemente la «notorietà» è più consolidata a livello locale, a conferma del fatto che tante donne hanno operato e tuttora operano con successo sul territorio, nelle aziende, difendendo i

¹⁵ Dati tratti dal sito della Confederazione, visionato in data 27/03/2025 (<https://www.cisl.it/notizie/primo-piano/sindacato-cisl-boom-di-iscritti-nel-2024-gli-attivi-aumentano-di-70-mila-unita-fumarola-rinnovata-la-centralita-della-nostra-organizzazione-nel-rappresentare-i-bisogni-reali-del-mondo-del-lavor/#:~:text=%E2%80%9CE%20rilevante%20la%20crescita%20tra,44%2C71%25%20sono%20donne> .)

¹⁶ *Bilancio di missione Cisl Nazionale 2019-2020*, p. 17. Reperibile online nella sezione «Bilanci, Tesseramenti e retribuzioni segretari confederali» del sito della Confederazione. In esso è pubblicato anche il dettaglio della composizione di genere di tutte le categorie.

¹⁷ *Le donne e la Cisl, una presenza reale e innovativa*, in Supplemento a «Conquiste del Lavoro» n. 7 del 13 febbraio 1984, pp. 5-6.

¹⁸ Aldo Carera, *Donne, lavoro e sindacato (1892-2009)*, in Carera A., Coppola A. (2014), *Ponti invisibili. Voci di donne, storia della Cisl 1950-2012*, p. 112, Fnp Cisl, Roma.

¹⁹ Campione certamente insufficiente, i nomi suggeriti nel testo intendono solo fungere da esempio delle diverse condizioni e situazioni storiche e sono mirati a stimolare la curiosità della ricerca e dell'approfondimento all'interno dei volumi proposti, sollecitando magari l'avvio di altre indagini biografiche e una maggiore accessibilità delle risorse archivistiche ancora non adeguatamente valorizzate.

lavoratori e collaborando alla crescita associativa della Cisl. Un'azione rimasta a lungo poco conosciuta, «come i santi minori, che hanno costruito e segnato il cammino della cattolicità, ma che la chiesa dimentica, ignora».²⁰

Tante iscritte, dunque, perché fin dal suo primo nascere, la Cisl raccoglie larghi consensi tra le lavoratrici, attingendo in particolare a quella generica «massa grigia» individuata da Pastore fin dal 1949, proprio in opposizione all'idea di creare un «sindacato di colore»²¹ ma che ben rappresenta la condizione di tante donne, da un lato lontane da una esplicita appartenenza politica ma vagamente gravitanti attorno all'identità cristiana e dall'altro instabili economicamente perché adibite a lavori stagionali, magari a domicilio, e quasi mai “a tempo indeterminato”, visto che la creazione di una propria famiglia le trascinava spesso definitivamente fuori dal mercato del lavoro fin dal matrimonio. Si pensi, in ambito rurale, anche nel Mezzogiorno, alle raccoglitrice di olive, alle braccianti agricole, alle tabacchine, alle conserviere; in ambito urbano alle operaie tessili e alle professioni che cominciarono a costruire il settore terziario, come le domestiche, le telefoniste, le commesse e le impiegate, senza dimenticare il nascente ambito sanitario ed educativo: infermiere, insegnanti, vigilatrici d'infanzia, ecc.

In tutti questi settori quasi esclusivamente femminili le tante iscritte si trasformano abbastanza facilmente in militanti, spinte dalla voglia (e anche dalla necessità) di essere d'aiuto a sé stesse e alle colleghe nel superare condizioni di lavoro ancora molto oppressive. Ad esse la Cisl offre - oltre a un approccio non rivendicativo a priori e che, volto alla contrattazione, viene percepito come più concreto e vicino all'esperienza quotidiana - un'opportunità preziosa, cioè quella della formazione. Attraverso le migliaia di corsi di base organizzati anche nelle realtà più periferiche, le donne colgono la possibilità di sanare una delle zavorre che le tenevano, in quel primo ventennio di dopoguerra, in una condizione di inferiorità sociale e di dipendenza economica, cioè lo scarso livello scolastico (si spiega anche per questo il grande successo che otterranno, in seguito, i corsi delle 150 ore). Dovuto a scelte arbitrarie della famiglia d'origine («Mio padre diceva che non era il caso che studiassi, [...] non era una persona in difficoltà economica, aveva possibilità, ma credeva che uscendo dal paese potevo diventare una ragazza di strada. Anche mia sorella non aveva studiato e lui diceva che non poteva fare differenza tra noi due», racconta Bruna Giudici²²) o alle condizioni di indigenza ampiamente diffuse anche nelle regioni del Nord Italia («Dopo le medie inferiori la mamma gli altri [figli] li aveva mandati tutti al famoso stabilimento Legler, sai, 4.000 operai [...], e lei non mi voleva però mandare, diceva sempre a mia sorella: è l'ultima, facciamola studiare. Però purtroppo allora, in tempo di guerra, non si poteva, i soldi erano quelli», ricorda Clemenza Leidi²³), le future militanti entrano spesso in fabbrica a 14-15 anni, e colmeranno poi autonomamente, anche grazie all'attività

²⁰ Carla Passalacqua, *Voglia di contare ben oltre l'8 marzo*, in Marcella Filippa (a cura di), *Le vite di Carla P.*, Edizioni del Capricorno, Torino, 2017, p. 116.

²¹ Vincenzo Saba, *Giulio Pastore sindacalista*, Edizioni Lavoro, Roma, 1983, p. 106.

²² Classe 1922, operaia tessile a 15 anni nel Comasco; eletta in Commissione interna, entra nel direttivo di categoria e nel direttivo provinciale. La sua testimonianza si trova nel libro curato da Aldo Carera, *La cognizione della Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma, 2003, pp. 213-219.

²³ Classe 1929, operaia tessile a 14 anni nel Bergamasco; eletta delegata di reparto nel Consiglio di fabbrica. La sua testimonianza si trova nel libro curato da Aldo Carera e Adriana Coppola, *Ponti invisibili. Voci di donne, storia della Cisl 1950-2012*, cit., p. 157.

sindacale, le lacune lasciate sui banchi di scuola. Tra le tante che rimarcano più volte la sensazione di inadeguatezza legata al fatto di “non aver studiato abbastanza” e l’impegno profuso per riuscire a superarla, Marisa Baroni rivendica con orgoglio il soprannome “Andreatta” (ministro del Bilancio e della Programmazione economica nel secondo governo Cossiga di fine anni Settanta) attribuitole dai colleghi sindacalisti per la sua abilità nel risanare la situazione finanziaria di tante strutture territoriali dell’allora Fulpia (la Federazione unitaria lavoratori prodotti industrie alimentari).²⁴

Dalle molte militanti, che forniscono un solido livello di prima rappresentanza aziendale, escono però poche sindacaliste a tempo pieno, e ancor meno dirigenti, intese come elette ai ruoli di responsabilità nelle segreterie di categoria e nelle Unioni, di cui l’esperienza di Francesca Meneghin rappresenta un felice, precoce esempio.²⁵ Le esperienze più comuni sono quelle di partecipazione ai direttivi (Consigli generali) o agli esecutivi delle Federazioni, più raramente in quelli delle Unioni; il livello resta spesso quello della provincia. Al I Congresso Cisl a Napoli, nel 1951, le donne sono 34 su 768 delegati, cioè il 4,4%; cinque entreranno nel Consiglio generale nazionale insieme a 98 uomini, e solo una (Ines Ferro, allora responsabile della Commissione femminile nazionale) nel Comitato esecutivo, a fronte di altri 25 eletti.²⁶ Cifre affatto sorprendenti se collocate nei primi anni Cinquanta, quando la percentuale di donne lavoratrici si aggirava intorno al 20%, ma che sollecitano qualche riflessione in più se riviste, in peggio, più di un quarto di secolo dopo: all’VIII Congresso Cisl a Roma, nel 1977, andranno 31 donne su 1012 delegati, cioè il 3% secco; cinque di loro saranno elette nel Consiglio generale nazionale insieme a 98 uomini, e nessuna nel Comitato esecutivo, composto da 50 membri. Alle soglie degli anni Ottanta, nel frattempo, il tasso di attività femminile stava per raggiungere e superare il 32%.²⁷

Questi numeri sono il risultato finale dei tanti racconti che descrivono il perdurare nel tempo dell’inconciliabilità della carriera sindacale con una vita familiare in cui la donna è il centro di tutte le attività di cura. I ritmi e gli orari irregolari di lavoro, la necessità di spostarsi quasi giornalmente sul territorio provinciale e regionale (quando non nazionale) in situazioni promiscue fanno selezione severissima delle “candidate”, circoscrivendo i massimi ruoli di responsabilità a livello di Federazione nazionale a un piccolo gruppo di valorose, spesso non sposate, e se sposate senza figli. Nei rari casi in cui siano anche madri, significa che possono contare su una rete familiare solida, o

²⁴ Anna Vinci, *Marisa Baroni e la Cisl*, Jaka Book, Milano, 2019, p. 113.

²⁵ Classe 1927, Francesca Meneghin è stata partigiana, fondatrice della Cisl di Treviso, politica della Democrazia Cristiana, operaia tessile. Nel 1957 è la prima donna della Cisl ad assumere l’incarico di responsabile territoriale Cisl di Vittorio Veneto (TV); la sua biografia è raccontata nel libro di Mauro Pitteri, *La ragazza della bandiera. Francesca Meneghin e il libero sindacato*, Cisl di Belluno Treviso, Carbonera, 2021, oltre che in un filmato omonimo.

²⁶ Ivo Camerini, *Storia donne Cisl-Selez. 3*, visionato in data 08/04/2025 (<https://online.cisl.it/arc.storico/FOV3-00018670/I4163C415>)

²⁷ Renata Livraghi, *Dossier il lavoro femminile*, in «effe», n. 3, marzo 1982, consultato online in data 08/04/2025 (<https://efferivistafemminista.it/2014/12/il-lavoro-femminile/>). I dati pubblicati a inizio marzo 2025 nel rapporto Cnel-Istat fissano il tasso di occupazione delle donne tra i 15-64 anni al 52,5% per il 2023. *Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità*, Documento di sintesi, p. 6, consultato online (https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/Comunicazione/PROGRAMMI%20EVENTI/Cnel_Istat_Il%20lavoro%20delle%20donne%20tra%20ostacoli%20e%20opportunit%C3%A0.pdf?ver=2025-03-06-101631-840×tamp=1741256197000).

su un marito con idee particolarmente progressiste.²⁸ All'etichetta del sindacalista come lavoro "sconveniente" per una signora attribuita dalla morale cattolica più conformista, si somma poi la convinzione (non espressa a parole, ma praticata nei fatti) dei sindacalisti che il loro lavoro, in fondo, non sia adatto al genere femminile e che comunque, nel caso, le donne possono essere ottime segretarie organizzative ma certo non segretarie generali.

Avviene così che la prima generazione di cislino, cioè delle nate prima del 1945, arrivi a conquistare un posto nelle Segreterie nazionali di Federazione, anche in settori prettamente femminili, non prima degli anni Settanta: le più note sono Augusta Restelli per la Filta (Federazione italiana lavoratori tessili e abbigliamento, dove arriva nel 1977 e ne diventa Segretaria generale nel 1985)²⁹ e Marisa Baroni per la Fulpia (in Segreteria nazionale nel 1977). Nel settore scolastico, i due sindacati che oggi compongono la Cisl Scuola, ma che fino al 1997 organizzano gli insegnanti in base al ciclo di studi (l'uno, il Sism, della scuola media e l'altro, il Sinascel, della scuola elementare e materna) e che già nel 1951 avevano tra il 50 e il 70% dei posti coperti da donne, dovranno aspettare, rispettivamente, il 1986 con Lia Ghisani (già componente di Segreteria dal 1977) e il 1993 con Daniela Colturani per avere due donne a capo delle strutture nazionali. A livello di relazioni internazionali, invece, la figura di riferimento più significativa resta Fabrizia Baduel Glorioso.³⁰

In tutte le loro storie si trovano caratteristiche ricorrenti: una formazione giovanile o comunque una vicinanza a una delle tante forme dell'associazionismo cattolico (le Acli, l'Azione Cattolica, la Gioc, ecc.), che le spinge all'azione in campo sociale; un'adesione alla Cisl come espressione di tale impegno e come presa di distanza da una proposta sindacale troppo rivendicativa e legata alle influenze partitiche; un grande senso di responsabilità nei confronti dei lavoratori che rappresentavano e l'entusiasmo di partecipare a una complessa ma imponente opera di democratizzazione e giustizia sociale.

Non si percepiscono, nelle loro parole, i tratti del femminismo comunemente inteso, ma che la Cisl potesse essere più accogliente con le donne questo sì, era chiaro. Rispondono alle consuetudini maschiliste con intelligente ironia, come quando Marisa Baroni, stanca dei ritardi dei colleghi uomini alle riunioni settimanali di segreteria, dopo neanche un'ora interrompe i lavori per andare a comprare un golfino, o per andare dal parrucchiere, o per fare la spesa;³¹ Elvira Iacovissi,³² invece,

²⁸ Adriana Coppola, *Donne cattoliche e sindacato nella seconda metà del Novecento*, in «Nuova Secondaria», n. 7, marzo 2018, p. 34.

²⁹ Classe 1938, comincia a lavorare a 14 anni in un'azienda calzaturiera del Varesotto, per passare poi nel reparto della stampa a mano alla De Angeli Frua di Milano. Racconta la sua ricca carriera non solo sindacale nel libro curato da Costantino Corbari, *Impegno e passione*, BiblioLavoro, Sesto San Giovanni, 2013, pp. 326-332.

³⁰ Classe 1927, componente dal 1952 al 1965 dell'ufficio studi e formazione della Confederazione, dal 1965 al 1978 ha occupato la carica di responsabile dell'Ufficio per le relazioni internazionali. Partecipa attivamente alla creazione della Confederazione europea dei sindacati (Ces/Etuc) e ricopre poi la carica di presidente del Comitato economico e sociale delle Comunità europee di cui era membro fin dal 1970 in rappresentanza dei sindacati. Dopo la scadenza del suo mandato diventa parlamentare europea eletta, come indipendente, nelle liste del Partito comunista italiano.

³¹ Anna Vinci, *Marisa Baroni e la Cisl*, cit., pp. 113-114.

³² Classe 1934, insegnante di scuola materna nel Frusinate; eletta nella segreteria prima provinciale e poi regionale del Sinascel. La sua testimonianza si trova nel libro curato da Aldo Carera e Adriana Coppola, *Ponti invisibili. Voci di donne, storia della Cisl 1950-2012*, cit., p. 243.

fa saltare loro il pranzo per riuscire a prendere il treno che la riportava a casa. Ricorrono invece a una maggiore fermezza per respingere apprezzamenti non richiesti (e non graditi) sulla loro avvenenza.

Non mancano momenti di delusione e sconforto quando realizzano le interferenze, anche pesanti, nella vita privata e percepiscono l'aspettativa altrui - implicita ma pressante - di veder sacrificata alla presenza nel sindacato anche la serenità sentimentale. Un episodio molto significativo è ancora di Marisa Baroni: «In Cisl [...] furono sollevati dalla nostra separazione, perché avevano paura di perdermi, come se una donna non potesse avere una famiglia ed essere una brava militante. Era un modo paternalistico, maschilista di giudicare, non c'era la valutazione delle mie capacità».³³

Declinano il lavoro sindacale al femminile con disincantato realismo, difendendo in particolar modo le donne in quanto componente più penalizzata sul mercato del lavoro e in azienda. D'altra parte, formare sindacaliste affinché si dedicassero in particolare al tesseramento femminile era la finalità ufficiale con la quale molte, durante gli anni Sessanta, vengono invitate a lasciare il lavoro in fabbrica e cimentarsi con la vita sindacale. Questi contesti vengono sfruttati non solo per il tesseramento, ma anche per fare un lavoro di "scouting", cercando di individuare se qualche lavoratrice fosse particolarmente portata a cominciare un percorso di rappresentanza. Alessandra (Sandra) Codazzi,³⁴ in questo, è pioniera e maestra indiscussa.

È anche da quest'opera paziente di "dissodamento" e "fertilizzazione" di un terreno considerato marginale che trarrà forza il movimento dei delegati che comincerà con il Sessantotto e che vedrà un grande allargamento del coinvolgimento femminile, facendo emergere la seconda generazione di cislino. Il rinnovamento portato dal tramonto delle Commissioni interne e dal passaggio ai Consigli di fabbrica fa perseguire loro con rinnovata forza sia temi già battuti della penalizzazione femminile come gli inquadramenti bassi, i salari non parificati, gli orari non conciliabili con le esigenze delle famiglie, sia le nuove tematiche dei servizi territoriali, dei turni e del part-time, del lavoro casalingo e della disoccupazione, cui si appassiona ad esempio Luigia Cassina.³⁵ L'organizzazione e le modalità di lavoro vengono poste in discussione non solo dentro le aziende, ma anche dentro il sindacato, al quale si comincia a contestare apertamente - e vigorosamente - l'impostazione troppo maschile e la palese esclusione delle donne dai ruoli dirigenti. In questi anni, il movimento studentesco avvicina alle tematiche sindacali centinaia di giovani, tra cui Rita Pavan, che racconta nella sua autobiografia³⁶ la vivacità dell'ambiente milanese di fine anni Settanta, caratterizzato dalla presenza

³³ Anna Vinci, *Marisa Baroni e la Cisl*, cit., pp. 95.

³⁴ Classe 1921, reggiana, partigiana seguace di Giuseppe Dossetti; iscritta alla Cisl fin dalla sua fondazione, era una delle otto donne con responsabilità nazionali, in quanto a capo dell'Ufficio lavoratrici dal 1962. Eletta in segreteria nazionale Filta nei primi anni Settanta, nel 1976 si candida e viene eletta Senatrice per la Democrazia Cristiana.

³⁵ Classe 1945, entra a 17 anni alla Pirelli. Racconta la sua esperienza di delegata di fabbrica nel libro di Costantino Corbari, *L'idea del dialogo*, BiblioLavoro, Sesto San Giovanni, 2017, pp. 137-145.

³⁶ Rita Pavan, *Dalla loro parte*, Homeless Book, 2021.

nella segreteria dell'Unione provinciale di una figura destinata a fare la storia della politica lombarda: Fiorella Ghilardotti.³⁷

Con gli anni Ottanta, le cislino cominciano a capitalizzare il lungo percorso di emancipazione compiuto, ed emergono infine in maniera sempre più evidente con la consapevolezza «di una specificità e di una complessità che il sindacato non può eludere o rimuovere». Ad accelerare il processo, il decennio precedente - gli anni Settanta - fatto di esperienze aggregative, di riflessioni e contrapposizioni anche aspre sperimentate attraverso il movimento femminista, i rapporti nella Federazione sindacale unitaria e l'interconfederale donne Cgil Cisl e Uil che aveva dato conferma della necessità di riunirsi per fare "massa critica" e sviluppare una azione concertata. Ma mentre ancora nel 1978 i termini erano polemici e apertamente contestatari,³⁸ nel documento del 1984 citato in apertura si trovano vari spunti programmatici per "declinare la Cisl al femminile", cioè mettere a frutto nell'organizzazione la grande potenzialità di una componente fino ad allora scarsamente considerata e ancor meno valorizzata nelle capacità e nelle competenze, ma che si faceva portatrice di un proprio «contributo di elaborazione e di proposta». Si identificano gli ambiti più critici da ripensare insieme alla componente maschile, a partire dalle condizioni sperimentate dalle donne che vivono l'organizzazione e nell'organizzazione, per poi passare a «come le donne stanno nel sindacato, come sono rappresentate e come gli strumenti che si sono date, i coordinamenti, riescono [...] ad esprimere una cultura che sia assunta dal sindacato e *diventi elemento determinante delle sue scelte politiche*»³⁹ [corsivo mio].

Promotrice del documento e convinta fautrice del passaggio "dalla protesta alla proposta" è Carla Passalacqua,⁴⁰ dirigente scolastica piemontese da poco «fatta fuori»⁴¹ dalla Segreteria nazionale del Sinascel (il Sindacato Nazionale Scuola Elementare), alla quale era arrivata nel 1977 grazie alle sue conquiste a favore di una scuola e di un sindacato più moderni e democratici, che accetta l'incarico di responsabile del Coordinamento femminile nazionale propositole dalla Segreteria confederale nonostante non avesse «nessuna esperienza di lavoro con le donne, di femminismo, di specificità di genere e dei temi che ne derivavano».⁴² In quale atmosfera si mette al lavoro prendendo il posto di Luisa Saba, nel 1982, lo descrive lei stessa nel suo ultimo intervento in pubblico: «All'inizio non fui accettata bene dalle donne, mi vedevano come quella mandata lì dagli uomini per farle "rientrare nei ranghi", mentre gli uomini mi vedevano come quella che sarebbe stata sconfitta. Non

³⁷ Classe 1946, cremonese, dal 1975 svolge un'intensa attività sindacale a livello di base per la Fim Cisl nel Lodigiano, occupandosi soprattutto di formazione. Eletta segretaria confederale a Milano, nel 1992 diverrà la prima (e unica) presidente della Regione Lombardia prima di entrare nel Parlamento Europeo nel 1994.

³⁸ Si vedano i contributi contenuti nel volume, a cura del Coordinamento nazionale femminile Cisl, *Questione femminile e sindacato*, Nuove Edizioni Operaie, Roma, 1978.

³⁹ Tutte le citazioni precedenti sono tratte da *Le donne e la Cisl, una presenza reale e innovativa*, cit., p. 2.

⁴⁰ Classe 1930, attiva sindacalmente dal 1969, la sua storia è raccontata nel libro curato da Marcella Filippa, *Le vite di Carla P.*, cit., oltre che in un breve documentario per la regia di Giovanni Panozzo, *Bolle di sapone*, realizzato in occasione dell'Assemblea organizzativa confederale del 2015 e visionabile online.

⁴¹ Carla Passalacqua, *Intervento al seminario "Donne, lavoro, sindacato"*, in Marcella Filippa (a cura di), *Le vite di Carla P.*, cit., p. 121.

⁴² Ivi.

scommettevano neppure sulla mia sconfitta, la consideravano certa, al massimo era un problema di data». ⁴³

La data non arriverà mai, poiché Carla esce dal sindacato nove anni dopo per diventare vicepresidente della Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità presso il Ministero del Lavoro. Lascia dietro di sé, però, un'eredità impossibile da ignorare: un Convegno nazionale Donne Cisl nel 1981, l'attivazione dei Coordinamenti donne a tutti i livelli e in tutte le categorie contemporaneamente a un rilancio di iniziative formative specifiche, due grandi manifestazioni unitarie nel 1986 e nel 1988, in cui si pongono al centro i temi della disoccupazione femminile, della legge - allora in discussione - sulle azioni positive, della violenza sessuale, facendo così uscire definitivamente il movimento femminile sindacale dall'*impasse* del rivendicazionismo sterile.

Non ultima, ottiene la deliberazione del Consiglio generale confederale che introduce nel dicembre 1988 una quota minima del 10% di donne sul complesso dei candidati nelle liste congressuali. Nonostante le polemiche che la cifra suscita, è innegabile che non sarebbe stato possibile proseguire senza l'introduzione di un vincolo formale, visto che nei suoi primi 35 anni la Cisl non era stata in grado di far superare alla presenza femminile nelle strutture direttive la soglia del 4% a fronte di circa un milione di iscritte. ⁴⁴ Non che la situazione nella Confederazione fondata da Giulio Pastore fosse diversa da quella delle altre grandi organizzazioni di massa, sindacali e partitiche, né tantomeno della società in generale. Però già nel 1991 la Cgil comincia a introdurre un obiettivo minimo del 30% in tutti i settori per arrivare cinque anni dopo a una soglia del 40%. ⁴⁵

L'introduzione delle cosiddette "quote rosa" come strumento incentivante avviene dunque in Cisl piuttosto a rilento, dovendo superare scetticismi e ostracismi più o meno palesi, sia da parte maschile che femminile. A partire però dalla stagione congressuale 2005, la prima in cui viene sperimentato l'obbligo di una presenza del 30% (per entrambi i sessi) nelle liste dei candidati e con gli aggiustamenti successivi volti a riparare alle distorsioni che si verificano all'atto pratico, si può constatare un progressivo miglioramento del precedente squilibrio. Nel 2016, dopo che nel 2007 vengono modificati i Regolamenti prevedendo la presenza di almeno una donna negli organismi esecutivi dove la presenza femminile è pari o superiore al 30%, la ricerca *Idee per l'altra metà di domani*⁴⁶ promossa da Giovanna Ventura, allora segretaria organizzativa nella Segreteria Cisl nazionale guidata da Annamaria Furlan, attesta il superamento a tutti i livelli, per quanto riguarda i Consigli generali, della quota del 20%, con i valori massimi di presenza femminile (29,11% e 26,56%) nelle categorie e nelle unioni territoriali e i valori minimi (24,68% e 22,27%) nelle categorie e nella Confederazione nazionale. Si riproduce dunque la stessa dinamica: sul territorio è più facile che al nazionale, nella categoria di appartenenza è più facile che nelle Unioni. Da allora i dati sembrano aver raggiunto, mediamente, nella composizione degli organismi elettivi, la fatidica quota del 30%,

⁴³ Carla Passalacqua, *Intervento al seminario "Donne, lavoro, sindacato"*, in *ibid*, p. 121.

⁴⁴ Silvia Inaudi, *Carla e il suo tempo*, in *ibid*, p. 37. Nello specifico: «3% nei Consigli generali, 1,7% negli Esecutivi e meno dell'1% nelle Segreterie di Unione, con la maggior parte delle donne adibita a funzioni tecnico-amministrative».

⁴⁵ Angelo Acquafresca, *Differenza di genere e "quote rosa" nel sindacato. L'esperienza della Cisl e della Fit nei Congressi del 2005*, tesi di laurea presso l'Università degli Studi di Milano, 2005, p. 4.

⁴⁶ La ricerca è consultabile online, visualizzata il 9 aprile 2025 (<https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2016/06/Dati%20Altramet%C3%A0.pdf>)

così come riportato nell'ultimo *Bilancio di missione* disponibile.⁴⁷ Tuttavia mentre scriviamo (a stagione congressuale ancora in corso) risultano in carica solo due Segretarie generali su 19 Usl (10,2%) e tre Segretarie generali nazionali su 18 categorie (16,6%).

Allora, oltre forse a riconsiderare la quota del 30% non come un punto di arrivo ma come un trampolino per una ripartenza (evitando di trasformarla in un placido materassino galleggiante), di fronte a questa oggettiva e perdurante difficoltà nel riuscire a rispecchiare la composizione delle iscritte nei quadri dirigenti, si potrebbe valutare quali prospettive di soddisfazione vedono le lavoratrici nella proposta di lavoro sindacale.

Due ricerche svolte a distanza di poco meno di vent'anni - la prima rivolta alle iscritte della Cisl di Milano,⁴⁸ la seconda alla Cisl Lombardia⁴⁹ - riportano un risultato sorprendentemente simile nelle risposte alla domanda: "Perché non accetti un impegno maggiore nel sindacato"? La risposta più scelta è che fare sindacato non è compatibile con gli impegni di vita e di famiglia; le altre due opzioni sono il disinteresse verso la proposta e la convinzione di non sentirsi adeguata (oltre al timore di ripercussioni in azienda).

Resta dunque ancora oggi insoluto, per le donne, il problema della conciliazione tra ritmi di vita e lavoro (sindacale). Si potrebbe perciò gettare la spugna, e ammettere che quello del sindacalista sia un lavoro solo per uomini, o solo per single, o solo per chi ha la possibilità di essere sempre reperibile. Oppure ci si può parlare, tra uomini e donne che svolgono lo stesso mestiere, e cercare di adattare l'organizzazione e i metodi del lavoro alle esigenze delle *persone*, come ci si prefigge di fare nelle contrattazioni aziendali.

La Usl Cisl Emilia Romagna lo ha fatto, nel 2022, e ne ha tratto un interessante volumetto di riflessione organizzativa.⁵⁰ Non è detto che l'esperimento abbia fortuna, ma il successo sta già nel fatto che qualcuno si sia reso disponibile a interrogarsi e abbia voluto provare ad avviare un percorso usando un'altra prospettiva che, anche se ispirata da esigenze poste dalle donne, potrebbe in realtà migliorare la qualità (e l'attrattività) del lavoro di tutti i sindacalisti, facendo fare alla Cisl un ulteriore passo per uscire dalle strutture del Novecento e portandola nel nuovo secolo di una partecipazione più vera e sostenibile, a prescindere dal genere.

⁴⁷ *Bilancio di missione Cisl Nazionale 2019-2020*, p. 32. Reperibile online nella sezione "Bilanci, Tesseramenti e retribuzioni segretari confederali" del sito della Confederazione.

⁴⁸ Angelo Acquafresca, *Differenza di genere e "quote rosa" nel sindacato. L'esperienza della Cisl e della Fit nei Congressi del 2005*, cit., pp. 9-10.

⁴⁹ *La voce delle donne iscritte alla Cisl Lombardia*, BiblioLavoro, 2023, p. 79.

⁵⁰ Laura Dal Corso, *La leadership nella dimensione partecipativa del sindacato. Una prospettiva di genere*, Edizioni Lavoro, Roma, 2022.

Il 75° anniversario della costituzione della CISL: Roma 30 aprile 1950

Una riflessione su un passato che ancora ci parla

di Giorgio Benvenuto

Quando penso da uomo del sindacato vissuto nella laicità riformatrice della Uil agli inizi della Cisl, mi viene in mente la descrizione del voto nelle Acli che sancì la fine della esperienza della corrente cristiana sindacale nella Cgil unitaria.

Sono parole di un protagonista di allora, esponente poi di primo piano delle Acli di Labor, Vittorio Pozzar: «La votazione nel 1948 avvenne per appello nominale con una certa solennità: per 580 volte risuonò la parola ...”libero”... per quaranta volte la risposta “cristiano”; una volta sola fu...unità federativa nella Cgil...».

Del resto fin dagli inizi “aclisti” la constatazione che la Cgil unitaria fosse nata prevalentemente per volontà politica aveva orientato quei sindacalisti guidati da Achille Grandi e da Giovanni Gronchi verso una fisionomia di natura riformatrice e autonoma dai partiti. E non è un caso che il mondo sindacale cristiano raccolto attorno ad Achille Grandi avesse di gran lunga preferito come primo Segretario della nuova Cgil Bruno Buozzi, riformista socialista, tenacemente unitario con il quale vi erano assonanze importanti su come avrebbe dovuto essere la nuova esperienza unitaria sindacale. Fino al punto che, dopo la uccisione di Bruno Buozzi, Di Vittorio descrivendo al suo partito il rapporto con i socialisti, sosteneva che li avrebbe di fatto rappresentati lui nei confronti del mondo cattolico, lasciando da parte di conseguenza alcuni dei punti fermi del progetto di Buozzi. Buozzi che, con la sua tenacia riformista era riuscito ad evitare, dopo la fine della occupazione delle fabbriche agli inizi degli anni Venti che la “sconfitta” si trasformasse in disastro, riuscendo invece ad ottenere risultati concreti importanti (le 48 ore di lavoro settimanale che si riuscì a portare a 40 ore soltanto poi nell’autunno caldo del 1969, la tutela dei sindacati, il riconoscimento delle Commissioni interne, la salvaguardia della salute).

Del resto quel riformismo non era semplice pragmatismo, ma discendeva da una cultura ben definita che non poteva riguardare anche il mondo del sociale cattolico di allora. Tanto è vero che Achille Grandi, dopo avere organizzato la corrente sindacale cristiana dalla quale nascerà poi la Cisl, mise alla direzione della Rivista di bandiera della corrente un ex riformista socialista, passato nel mondo cattolico e, come lui, fervente fautore della Repubblica.

Vi è insomma fin dalle origini della Cisl un tratto che spiega come dopo gli inizi non facili vi sia stata la possibilità di collaborare e interpretare i progressi dell’Italia industriale da parte in particolare di Cisl e Uil nate nello stesso faticoso 1950, con connotati che poi si sarebbero sviluppati nel tempo in modo non dissimile: il valore dell’autonomia, la volontà riformatrice, come spiegava spesso uno dei fondatori della Uil Raffaele Vanni (era un convinto riformatore), il ruolo delle Federazioni di categoria in una Italia che si avviava ad essere una realtà industriale importante.

A tutto ciò si aggiungeva un distacco netto dalle ideologie ed anche una autonomia vissuta senza sudditanze nei riguardi dei referenti politici che erano la Dc ed il mondo laico. L’insofferenza di Acli,

Dc e Uil nei riguardi della “superiorità” della politica nei confronti del “sociale” è nota ed è ricca di numerosi episodi che hanno favorito negli anni Sessanta un rinnovamento di classi dirigenti, di strategie, di spinta verso l’unità sindacale (unitaria, non unica).

In questo senso il ruolo dei metalmeccanici fu rilevante, elaborando la contrattazione aziendale come ammise Giuseppe di Vittorio nel 1955 dopo la clamorosa sconfitta nelle elezioni delle Commissioni interne della Fiat. Il primo centro sinistra (1960-1969) ed il concilio Vaticano secondo (1962 - 1965), la distensione tra Usa e Unione Sovietica, mutarono profondamente tutti i parametri sociali e politici valorizzando i risultati delle iniziative sindacali.

La nuova classe dirigente della Cisl, della Uil, della Cgil comprese l’importanza di un legame stretto con i lavoratori in fabbrica e la esigenza di abbattere muri antistorici della divisione sindacale per confrontarsi ognuno liberamente ed utilmente con le proprie idee (non era più sufficiente parlare ai lavoratori, era decisivo parlare con loro e farli votare sulle scelte e sulle forme di lotta). In questo senso l’azione creativa di Pierre Carniti e del gruppo unitario della Cisl degli anni Sessanta fu fondamentale per avvicinare le posizioni dei gruppi dirigenti della Uilm e della Fiom.

Le nostre tradizioni non si annullavano, l’orgoglio di organizzazione non veniva dimenticato, ma ci si era procurati un vasto campo di proposta e di lotta unitaria. Ed i risultati non hanno mentito nei riguardi di quelle scelte. Allora si pose davvero e senza ideologismi la base per una nuova partecipazione dei lavoratori alla vita sindacale. E quella partecipazione non poteva non proseguire con scelte in due direzioni: per migliori e più estesi diritti; per far crescere la conoscenza del mondo del lavoro che non poteva rimanere sequestrata solo dalle classi più benestanti.

Come dice un antico proverbio *gutta cavat lapidem*: la Cgil cambiò molto in quegli anni. E questo mi fa pensare che in fin dei conti la scelta iniziale della Uil di non annullare in un bipolarismo voluto largamente sul piano politico nazionale e su quello internazionale (sindacato democratico e sindacato social comunista) e di costituire invece un sindacato laico e riformista sia stata una scelta positiva. Allora la nascita della Uil parve concorrenziale nei riguardi soprattutto della Cisl ed i rapporti fra le due organizzazioni non furono sempre idilliaci.

Ma quando Pastore con la famosa frase «marciare divisi, colpire uniti» fece capire che ogni forza sindacale in campo poteva assolvere a compiti decisivi per la dignità del mondo del lavoro e per cominciare a spartire gli effetti del benessere italiano che passava sotto il nome di “miracolo” economico, ci si rese conto che la tripartizione sindacale era una ricchezza e non una menomazione. Un primo colpo così fu dato dal movimento sindacale alla logica ferrea del “muro contro muro”. Una visione di quella Italia che era bene presente anche in Italo Viglianesi, Segretario generale della Uil. Non va nascosto che uno degli elementi di distinzione fra la Cisl e la Uil era comunque un laicismo che sfociava spesso nell’anticlericalismo. C’era il timore nel mondo cattolico di veder offuscati i valori cristiani che già aveva preoccupato l’animo di Grandi fino a fargli sostenere che avrebbe difeso l’unità sindacale ad ogni costo, purché non venisse a mancare la libertà religiosa. Gli anni del Concilio modificarono entrambi gli atteggiamenti, tanto che da quel momento la capacità continua dei Papi, da Giovanni XXIII sino a Francesco, di affrontare con determinazione i problemi delle diseguaglianze e dello sfruttamento, delle ingiustizie e della emarginazione è divenuta una forza in più nel cammino sindacale di fronte alle nuove sfide.

Spesso non si riflette abbastanza sulle conseguenze che anche in campo laico generò il Concilio Vaticano II e non solo nella direzione della distensione e del dialogo. Si pensi alla scelta della Chiesa

di celebrare la Messa nella lingua del popolo. Non era solo avvicinare il celebrante ed i fedeli, ma un segnale ad abbattere ogni barriera al dialogo più diretto. E se pensiamo che la piattaforma dei metalmeccanici del 1969 fu discussa nelle piazze, nelle parrocchie, nei circoli, ci accorgiamo quanto quell'invito ad esprimersi in un linguaggio diretto e comprensibile sia servito. Il risveglio della Chiesa conciliare del resto aveva dimostrato di fare breccia nella classe lavoratrice anche prima.

Basti ricordare il Natale in piazza Duomo a Milano. Era gli elettromeccanici e l'Arcivescovo Montini, poi Paolo VI. Il sindacato italiano e non a parole ha mantenuto in sé la custodia di un valore che oggi è insidiato ma senza il quale non vi è futuro per una società: la libertà. Lo dimostrarono le tre Confederazioni durante la prova terribile contro il terrorismo.

La spuntammo.

Allora fu una grande prova di responsabilità, ma anche di lealtà fra di noi. Lealtà che per alcuni settori del sindacato forse non era facile dimostrare. Un periodo nel quale la "personalità sindacale" era un patrimonio considerato comune, tanto da creare malcontento in quella parte della politica che riteneva invece intangibile la supremazia del partito sul ruolo del sindacato.

È interessante riflettere su come le tre Confederazioni impegnate in una fase assai difficile della vita economica e sociale, erano tratteggiate dai fautori di un ridimensionamento della loro azione, proveniente da una visione tutta ideologica e che esponeva il rapporto fra Governo e sindacati in questi termini: «Il Tg mostra tutte le sere Lama, Carniti e Benvenuto ammessi nelle grandi stanze, oligarchi (l'espressione nasce a Botteghe Oscure) ed è un tutt'uno indistinto di governanti, grandi industriali e finanziari e di rappresentanti di quello che i vetero insistono a chiamare il proletariato. Decade la democrazia interna del sindacato, si accentua il verticismo delle decisioni (in Cisl e Uil più che in Cgil) e in corrispondenza di aggrava il distacco delle burocrazie sindacali dalle base...».

Una evidente caricatura dello sforzo sindacale di trovare soluzioni in momenti drammatici della vita economica del Paese che risponde ad una logica antagonista del tutto indifferente al rapporto con la realtà.

Ma allora il sindacato aveva già compiuto un salto di qualità notevole diventando un soggetto politico al quale era affezionato in modo particolare proprio Pierre Carniti. Un soggetto politico che si faceva rispettare da tutti, non utilizzava un antagonismo fine a sé stesso e non era il notaio di alcun Governo. Soggetto politico, certo, ma era possibile per la maturazione di una pratica autonoma solida e assecondata da una cultura sindacale all'altezza dei tempi.

Un solo esempio: quando fu fatto l'accordo per l'equo canone in Italia, il movimento sindacale trattò direttamente con il Governo. Allora i "notai" furono i partiti. Senso di responsabilità che non è mai mancato neppure durante i momenti più critici: quando l'Italia era sull'orlo del baratro nel 1992 e nel 1993 le tre Confederazioni riuscirono, dopo anni di scontri sulla scala mobile, a far prevalere gli interessi del mondo del lavoro e stipularono accordi con Giuliano Amato e Carlo Azeglio Ciampi che salvarono l'economia del Paese e la condizione del lavoro.

Ed in quella occasione non possiamo dimenticare che l'allora Segretario generale della Cgil Bruno Trentin fece prevalere le ragioni del sindacato su ogni altra considerazione di carattere politico.

Della Cisl, lo dico con convinzione, ho apprezzato quella concretezza dell'azione sindacale che non è né ideologica né preconcepita. Il sindacato deve saper trattare in tutte le situazioni e saper dire "no" con forza quando è il caso di dirlo. Ma quel "no" non ha come priorità il far cadere i Governi, bensì ottenere conquiste utili per lavoratrici e lavoratori e per aprire una strada di riforme vere e

profonde, in una situazione dove nulla cambia con gli slogan o con l'attesa aventiniana. In questo senso ritengo che tutto il movimento sindacale dovrebbe essere più ascoltato dai Governi e dalla politica. Perché in esso vi sono proposte che andrebbero valutate e non sottovalutate come se il mondo politico temesse di perdere la sua autoreferenzialità.

Negli anni Cinquanta e Sessanta siamo cresciuti come esperienza sindacale, perché ci siamo fatti valere senza alcun timore reverenziale. Non è mancato l'antagonismo, il dissenso e la lotta. Ma se il mondo del lavoro è riuscito ad essere protagonista lo deve soprattutto a quelle generose e coraggiose classi dirigenti sindacali capaci di trasformare la protesta in proposta e capaci di realizzare vere riforme.

Bruno Buozzi ha insegnato molto al sindacato italiano: «non bisogna accontentarsi di sedere nel posto nel quale altri gli vogliono riservare».

Occorre scegliere dove stare e perché collocarsi proprio là dove si può contare, si può condizionare, si può migliorare. Nella ricerca continua delle migliori soluzioni possibili. Partecipare alla evoluzione economica, produttiva e sociale. E tale atteggiamento è ancora più necessario in una realtà mondiale dove la ricchezza e l'autoritarismo stanno assediando i diritti e la dignità del lavoro e delle persone. Ecco perché in particolare Uil e Cisl hanno avvertito nei confronti di Buozzi un legame ideale che non poteva essere dimenticato.

Quando si sostiene che il sindacato fa parte del Novecento, si dovrebbe ricordare invece di quanti Buozzi hanno agito nel movimento sindacale per evitare che mancasse ai lavoratori una voce ed una forza insostituibile. I Buozzi nella dirigenza, i Buozzi nei luoghi di lavoro, i Buozzi attorno al tavolo dei negoziati. È il motivo per il quale sono convinto che 75 anni sono ancora pochi per il movimento sindacale.

Le radici sono state ben piantate, la volontà di fare sindacato è nelle tre Confederazioni forte ed appassionata. Conta il futuro ed il futuro riguarda anche il movimento sindacale italiano.

Oggi viviamo una fase di grandi cambiamenti. La Cisl, la Cgil e la Uil non possono aspettare, non debbono avere paura, non possono essere "luddiste". Ci sono dei rischi. Enormi, nuovi, pericolosi. C'è però una grande opportunità. Utilizzare le innovazioni non per favorire nuove diseguaglianze tra chi ha e chi non ha la gestione del cambiamento, ma per attuare la solidarietà e la valorizzazione delle persone. È una sfida. Va colta. L'unità sindacale rimane l'arma segreta per attuarla.

Non è solo questione di accoglienza: promuovere la coesione sociale e le relazioni interculturali tra rifugiati e comunità locali

di Chiara Marchetti

Stiamo attraversando un'epoca buia, dove soffiano venti di guerra, spinte al riarmo e all'ipermilitarizzazione, angosce diffuse per ragioni economiche, climatiche, geopolitiche. Non sono certo tempi in cui si respira un'aria di apertura, curiosità, scommessa sul futuro. In questo scenario anche le politiche migratorie – e in particolare quelle che riguardano l'arrivo di rifugiati in cerca di protezione, così facilmente scambiabili a uno sguardo superficiale e ideologico a flussi indistinti e incontrollati di migranti illegittimi e irregolari – diventano sempre più difensive, murate, espulsive, sia a livello europeo che nazionale. L'esternalizzazione delle frontiere e dei controlli va di pari passo con un progressivo restringimento del diritto all'accoglienza e alla tutela nei confronti di chi riesce a varcare i confini e accedere in qualche modo al territorio italiano. Una contrazione delle forme e della stabilità dei permessi di soggiorno connessi alla protezione nazionale di carattere umanitario, insieme alla compressione dei servizi volti a dare adeguato orientamento e strumenti per l'inserimento sociale ed economico in Italia, hanno reso i percorsi delle persone che cercano asilo ancora più tortuosi e incerti, rendendoli in questo modo ancora più esposti al rischio di sfruttamento, marginalità, esclusione sociale.

Per chi come me lavora da anni come ricercatrice e operatrice nel campo dell'immigrazione e dell'asilo questo contesto – in costante peggioramento, benché non nuovo – sembra produrre pesanti rischi non solo per i migranti che arrivano e rimangono nel nostro Paese, ma anche per le comunità che volenti o nolenti si trovano ad accoglierli. In questa chiave mi sembra che inquadrare le tematiche dell'accoglienza, ma ancor prima del rapporto con le nostre alterità, nella cornice della coesione sociale, ci aiuti a tracciare un campo non solo di analisi ma anche di azione, perché è un concetto che reinclude le comunità locali, il welfare e la giustizia sociale all'interno di un dibattito che altrimenti rischia di essere polarizzato e divisivo.

Una delle principali studiose di coesione sociale, Regina Berger-Schmitt, in una sua nota definizione, ne evidenzia due elementi centrali: «la riduzione delle disparità, delle diseguglianze, e dell'esclusione sociale» e «il rafforzamento delle relazioni sociali, delle interazioni e dei legami».⁵¹ Già da questa sottolineatura risulta chiaro che coesione sociale non è sinonimo di omogeneità o di indifferenziazione; si prende infatti atto del fatto che una buona gestione della diversità culturale può addirittura rinforzare la coesione sociale e non minarla, senza per questo dover adottare politiche che annullano le differenze. La qualità della coesione sociale è quindi un elemento che caratterizza le comunità e che dipende da numerose variabili, non solo dalla diversità culturale e dalla gestione delle differenze.

⁵¹ Berger – Schmitt R. (2000), *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement*, EuReporting Working Paper No. 14, p. 3, ZUMA;
https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikatoren/eusi/paper14.pdf.

Da questo punto di vista, lavorare con i richiedenti asilo e i rifugiati dovrebbe significare interrogarsi non solo sulle dimensioni dei diritti e sulle necessarie riforme per renderli realmente esigibili, ma anche sulle strategie da adottare per favorire in modo più generale la coesione sociale e il contatto interculturale, così da promuovere al contempo l'integrazione e il benessere dei rifugiati e l'integrazione e il benessere delle comunità locali. Non in alternativa o in opposizione, ma in una necessaria co-implicazione. Anche per questo le relazioni intergruppi tra comunità ospitante e rifugiati devono essere oggetto di politiche mirate. In questa direzione va anche l'approccio della cosiddetta *community-based protection*, ovvero la protezione dei rifugiati incentrata sulle comunità, che è diventata oggetto di approfondimento e di intervento, in particolare da parte dell'Alto commissariato delle Nazioni unite per i rifugiati (Unhcr), in base alla quale la comunità ospitante andrebbe immediatamente inclusa nella definizione delle priorità e nella programmazione degli interventi, riconoscendo la resilienza, le capacità, le competenze e le risorse dei rifugiati stessi, ma anche degli autoctoni cittadini locali.

Se si assume questa chiave di lettura, cambia necessariamente anche il focus del lavoro sociale con e per i rifugiati. Pur non dovendo mai rinunciare all'impegno diretto e di *advocacy* per garantire servizi e interventi di qualità e integrati nel welfare locale, diventa altrettanto importante concentrarsi sulla centralità delle relazioni e sul contrasto all'isolamento, la paura reciproca, il razzismo. Affinché il contatto tra gruppi diversi sia efficace, è necessario che tale contatto non sia casuale, sporadico ed estemporaneo. Da questo punto di vista il modello dell'accoglienza integrata e diffusa – alla base di quello che oggi è conosciuto come Sai, Sistema di accoglienza e integrazione – rappresenta una condizione facilitante, ma non sufficiente perché ciò si verifichi.

Certamente è necessario anche che le politiche in favore dell'integrazione dei rifugiati costituiscano un volano di coesione sociale, ma ciò può avvenire a patto che non includano in maniera esclusiva ed escludente i rifugiati, ma si riverberino positivamente su porzioni più ampie delle comunità, enfatizzando ciò che rende simili i rifugiati (o alcuni tra essi) e la comunità locale (o specifici sottogruppi della stessa comunità locale) e offrendo occasioni di riconoscimento reciproco delle somiglianze, tanto nei problemi che nelle loro possibili soluzioni. Inoltre va considerato che l'integrazione sociale dei rifugiati, il senso di appartenenza che ne discende e il miglioramento della qualità della vita in termini di benessere generale e senso di autoefficacia non sono aspetti marginali dei percorsi di integrazione *tout court*, e per questo meritano di essere posti al centro delle politiche e dei discorsi pubblici sull'asilo e i rifugiati.

Diverse – benché non diffusissime – sono le iniziative che provano ad agire nel senso sopra descritto. Tra di esse, intendo qui approfondire il programma di *Community matching*⁵² che a partire dal 2021, in virtù del coinvolgimento e riconoscimento dell'Unhcr e del sostegno dell'Istituto Buddista Italiano Soka Gakkai, attraverso i fondi dell'8 per 1000, ha visto le associazioni Ciac (Centro immigrazione asilo e cooperazione internazionale) e Refugees Welcome Italia come soggetti promotori in 12 città italiane: Bari, Bergamo, Bologna, Ivrea, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Parma, Ravenna, Roma, Torino. Il *Community matching* – come si legge nel sito di progetto e nel toolkit a disposizione di operatori ed enti territoriali - si propone come obiettivo generale quello di favorire l'integrazione delle persone rifugiate in Italia, sviluppando relazioni sociali significative che si immagina possano

⁵² Cfr: <https://buddy.unhcr.it>

agire positivamente anche su altri domini di vita dei protagonisti: dalla stabilizzazione lavorativa a quella abitativa, dalla salute al senso di sicurezza, dall'apprendimento della lingua all'orientamento ai servizi e al territorio. Allo stesso tempo questo programma intende incidere anche sulle comunità locali, sviluppando una maggiore conoscenza del fenomeno dei rifugiati attraverso esperienze personali e quotidiane e favorendo una trasformazione sociale più complessiva, nella direzione dell'accoglienza, della solidarietà, del rispetto dei diritti.⁵³ Il *Community matching* rappresenta quindi un'esperienza interessante sotto almeno tre diversi profili: innanzitutto, per l'impatto che produce sulle vite delle persone rifugiate coinvolte; in secondo luogo, per gli effetti sui *buddy* volontari e le comunità in senso più ampio in cui queste relazioni prendono corpo; in terzo luogo, per lo sforzo di elevare tale pratica a vera e propria politica di integrazione, con un impegno congiunto da parte dei vari attori coinvolti per arrivare a una sua istituzionalizzazione, senza tradire la centralità dei punti precedenti.

In tre anni (fino a fine 2024) sono stati realizzati complessivamente 1357 abbinamenti tra *buddy* volontari e *buddy* rifugiati. Se ci si sofferma sul piano dell'impatto sulla vita delle persone rifugiate, si riscontra – sulla base di un'attenta analisi degli indicatori raccolti prima e dopo l'esperienza di matching – un notevole miglioramento della condizione generale delle persone rifugiate coinvolte (con valori sempre superiori al 30% nelle diverse annualità). Guardando ad aspetti più puntuali, si rileva ad esempio che il livello di conoscenza della lingua italiana da parte dei rifugiati è uno degli aspetti su cui il programma ha avuto maggiore impatto, grazie alla possibilità di avere scambi più assidui e significativi non solo con la persona volontaria, ma anche con una rete più ampia di persone italiane (nel 2023 ad esempio il 63% dei rifugiati ha migliorato il proprio livello di italiano).

Un altro aspetto su cui gli effetti sono stati particolarmente significativi è l'orientamento al territorio e ai servizi (ovvero la conoscenza dei principali servizi necessari per rendere esigibili i diritti di cui le persone rifugiate sono titolari, ma a cui spesso faticano ad accedere anche per una difficile conoscenza della burocrazia e dell'amministrazione pubblica italiane: per es. a chi rivolgersi per il medico di base, per i corsi di italiano, per il permesso di soggiorno, per l'Isee, per il codice fiscale, etc.), per il quale si registra un miglioramento pari all'83%. A migliorare sono anche gli indicatori relativi agli aspetti più "hard" del percorso di integrazione, come casa e lavoro: se è evidente che il successo/insuccesso in questi ambiti dipende dall'intreccio di fattori complessi e strutturali, non è secondario provare a rilevare - senza pretesa di dedurre correlazioni causali - le variazioni sopraggiunte anche su questi aspetti così problematici e delicati. Nel 2022, il numero di persone che a fine progetto ha dichiarato di avere un contratto di lavoro è pari al 62% (+25% rispetto all'avvio del percorso, +20% nel 2023). Raddoppia il numero di persone che dichiarano di avere un contratto di affitto intestato. Il 17% delle persone che erano in accoglienza all'avvio del percorso, a distanza di 6 mesi ha trovato una casa in affitto. Resta un dato significativo su cui riflettere, che rappresenta la drammaticità dell'accesso al mercato della casa in Italia: il 50% dei rifugiati a fine percorso si trova senza accoglienza e senza contratto di affitto. Nel 2023 il 30% dei rifugiati che a inizio match non avevano alcun tipo di accoglienza istituzionale, né un alloggio autonomo, ha comunque trovato una sistemazione.

⁵³ Cfr: *Toolkit Community Matching*, 2022, pp. 66 e ss., al seguente link: <https://buddy.unhcr.it/wp-content/uploads/2022/08/toolkit-unhcr.pdf>.

Ma oltre a questi dati davvero incoraggianti, mi preme sottolineare anche quanto emerge relativamente agli effetti sui *buddy* volontari e le comunità in senso più ampio. Questo tema è stato tra l'altro oggetto della ricerca che ho condotto nel 2023 e che ha avuto come esito il libro uscito a fine 2024 *Uno più uno non fa due. Promuovere comunità interculturali: il Community Matching tra rifugiati e italiani* (Editpress, Firenze).

Il libro evidenzia come il programma stia riuscendo a creare una rete e un cambiamento che va oltre il singolo abbinamento, contribuendo alla sensibilizzazione dei cittadini locali e riducendo le distanze culturali. La *community-based protection* è esplorata come metodo efficace per promuovere la convivenza pacifica, l'inclusione e un senso di appartenenza per entrambe le parti e per ridurre le asimmetrie di potere e il razzismo, latente o esplicito. Come testimoniano le parole di una *buddy*: «da anni avevo a cuore il problema dei migranti, però il mio atteggiamento è cambiato da quando faccio questi matching, perché se prima avevo una sorta di atteggiamento di compassione, di pietà, ora invece, tramite questa relazione ho imparato un piano di parità, cioè questa cosa che io bianca ho pietà del nero, mi è passata completamente ed è bello, perché io adesso mi sento più alla pari, mentre quella compassione veniva da un senso di superiorità».

Un altro aspetto centrale riguarda l'effetto positivo del passaparola e delle reti sociali dei volontari che, coinvolgendo amici e familiari, ampliano l'impatto dell'integrazione. Il *Community matching* emerge come un potente strumento per creare ponti tra persone rifugiate e comunità locali, producendo un effetto domino di inclusione sociale e riduzione di pregiudizi. In media ciascun partecipante – italiano o rifugiato – ha parlato del programma di *Community matching* ad almeno nove persone, creando un impatto positivo che va ben al di là delle persone direttamente coinvolte. Inoltre, dalla ricerca è emerso in modo pressoché univoco, che il programma si è rivelato un potente mezzo per far conoscere luoghi nuovi ai *buddy*, ma anche per permettere a quegli stessi luoghi di essere attraversati, vissuti e frequentati da persone nuove, modificando il tessuto e il panorama urbano. I *buddy* escono per andare nei locali a prendersi qualcosa insieme, recandosi presso bar, ristoranti, trattorie, pizzerie, gelaterie, pub e altri luoghi di convivialità. Si dedicano anche a diverse attività di svago e culturali, come ad esempio andare al cinema, a eventi e feste, spettacoli teatrali, concerti, festival, zoo, bowling, oppure attività all'aria aperta come grigliate e picnic, o altre situazioni più di taglio culturale e formativo, tra cui biblioteche e università, mostre e musei.

Se da un lato è improprio attribuire a un'iniziativa come il *Community matching* l'aspettativa che possa produrre cambiamenti strutturali nella costruzione di comunità interculturali più coese o nel contrasto del razzismo, è invece comune e diffuso che proprio attraverso i legami che si sviluppano all'interno del programma si registrino dei piccoli ma sostanziali spostamenti: i *buddy* italiani hanno testimoniato che spesso proprio grazie ai racconti o a ciò a cui assistono e vivono insieme ai rifugiati a loro abbinati iniziano a vedere ciò che prima non vedevano e a sentirsi coinvolti, sentire che ciò che avviene ai loro *buddy* - ma anche ad altri sconosciuti razzializzati e discriminati - li riguarda. E con questa nuova consapevolezza e forza alcuni decidono di prendere parola nello spazio pubblico: gli effetti sono tutti da valutare e probabilmente si possono anche produrre talvolta degli esiti imprevisti, persino negativi, ma la rottura del velo di indifferenza e di non conoscenza sono già un risultato importantissimo. E, a quanto pare, contagioso.

Le relazioni di prossimità e di comunità che si sviluppano nell'ambito del programma *Community matching* - ma come in esso anche in tante altre esperienze similari - mostrano un doppio

potenziale: nel costruire un legame inedito con una persona rifugiata non si accede solo a un'esperienza diretta delle tante forme di esclusione e disconoscimento cui migranti e persone razzializzate sono sottoposti; si ha anche la possibilità di agire concretamente per contrastare la diffusa negazione che tutto ciò stia davvero avvenendo. E per prodigarsi a partire da questa consapevolezza per ridurre le disuguaglianze e l'esclusione di cui si è testimoni.

Per questo ritengo che sia un valore imprescindibile poter coltivare tali legami, non solo nella spontaneità degli incontri che per fortuna avvengono al di fuori delle proposte progettuali come il *Communitiy matching*, ma anche e soprattutto in raccordo con le politiche pubbliche e gli attori che istituzionalmente ricoprono un ruolo nella tutela, nella protezione e nell'integrazione di richiedenti asilo e rifugiati. Poter rappresentare il "terzo" che non solo stimola e accompagna - accendendo spesso la prima scintilla - le relazioni di prossimità interculturale tra *buddy* volontari e *buddy* rifugiati porta linfa anche ai sistemi di accoglienza in termini di stimoli, punti di vista, risorse, mobilitazione diffusa. Anche per questo auspico che nel suo piccolo questo libro supporti le esperienze esistenti nel legittimarsi nell'arena delle policies a livello locale e nazionale.

Meno di 40 mila persone si trovano all'interno del Sai, quel sistema emancipante, diffuso, a diretta responsabilità delle istituzioni locali e con una forte partecipazione di enti del Terzo settore che ha storicamente rappresentato la punta più avanzata dei servizi per i richiedenti asilo e i rifugiati in Italia. Ma anche per questa minoranza non vi è garanzia che ciò si traduca in una promessa di reale integrazione dei rifugiati, né tanto meno in una focalizzazione sui processi interculturali di coesione sociale. Sappiamo infatti che negli ultimi anni anche nel Sai - sempre più marginale nel panorama generale dell'accoglienza, se è vero che più di 100 mila richiedenti asilo sono oggi accolti nel sistema straordinario - rischia di prevalere una logica di intervento prestazionale, erogativa e parcellizzata, dove trova difficilmente cittadinanza un approccio incentrato sulla comunità. Senza una specifica attenzione verso lo sviluppo di programmi di *Community matching* e di coinvolgimento dei rifugiati e dei cittadini locali insieme, l'accoglienza diffusa rischia di non avere gli ingredienti e la spinta per rendere davvero praticabile e praticato un contatto interculturale trasformativo.

Credo che la pista tracciata dal *Community matching* indichi alcune delle priorità verso cui dovremmo investire, non solo nell'accoglienza ma anche nelle politiche di coesione sociale tout court. Le relazioni interculturali sono in fondo una straordinaria palestra di cittadinanza.

Studi / 23

CHIARA MARCHETTI

UNO PIÙ UNO NON FA DUE

**PROMUOVERE COMUNITÀ INTERCULTURALI:
IL COMMUNITY MATCHING TRA RIFUGIATI E ITALIANI**



Il Comitato Economico e Sociale e la partecipazione dei giovani come elemento strutturale del processo decisionale europeo⁵⁴

Intervista a Nicoletta Merlo



Nicoletta Merlo, membro della sezione agricoltura, sviluppo rurale, ambiente

Nicoletta MERLO è la responsabile delle politiche giovanili della Cisl ed è membro della Cese (Comitato economico e sociale europeo) dall'ottobre 2020.

È la vicepresidente del Gruppo Giovani del Cese e opera attivamente nelle sezioni occupazione, affari sociali e cittadinanza (SOC) e agricoltura, sviluppo rurale, ambiente (NAT), dove si impegna a rafforzare la voce delle giovani generazioni nel mondo del lavoro e delle politiche di sostenibilità.

Com'è stato il suo primo mandato come giovane membro del Cese e della sezione Nat? Quali sono stati i risultati per lei più importanti?

Il mio primo mandato al Cese, e in particolare nella sezione NAT, è stato un'esperienza straordinaria, ma non priva di sfide. L'inizio è stato segnato dalla crisi pandemica, che ha reso necessario lavorare a distanza e ha limitato la possibilità di costruire le relazioni interpersonali che sono al centro del nostro ruolo nel Comitato. Tuttavia, con il ritorno alle riunioni in presenza, ho potuto finalmente godere appieno di questa esperienza unica, che mi ha arricchito sia professionalmente che come persona.

Lavorare nella sezione NAT è stato particolarmente gratificante, soprattutto nella seconda metà del mio mandato, quando ho avuto l'onore di entrare a far parte dell'ufficio di Presidenza della

⁵⁴Intervista rilasciata alla redazione News and Media del Comitato economico e sociale europeo il 20 marzo 2025, traduzione a cura della redazione de Il Progetto. Versione originale raggiungibile [a questo link](#).

sezione. Qui ho trovato un ambiente inclusivo e stimolante, dove ho potuto esplorare temi cruciali come lo sviluppo rurale, la transizione verde, l'agricoltura sostenibile e la sicurezza alimentare. Uno dei punti salienti del mio mandato è stato il ruolo di relatrice per due pareri chiave sul ruolo dei giovani nella transizione verde e nello sviluppo rurale.

Nel parere sullo sviluppo rurale, ho sottolineato l'importanza di garantire ai giovani delle aree rurali un accesso equo ai servizi essenziali, come l'istruzione, l'occupazione e l'accesso alla terra, al fine di combattere lo spopolamento e promuovere comunità sostenibili. Ho inoltre evidenziato la necessità di coinvolgere attivamente i giovani nei processi decisionali a livello locale, nazionale ed europeo, garantendo loro un ruolo centrale nello sviluppo delle politiche che li riguardano.

Nel parere sulla transizione verde, ho sottolineato il ruolo cruciale dei giovani nella **promozione della sostenibilità ambientale**. Ho proposto l'introduzione di programmi educativi incentrati sulle **competenze verdi** e l'attuazione di politiche occupazionali che facilitino **l'accesso dei giovani a lavori sostenibili**. Inoltre, ho raccomandato di fornire sostegno finanziario e formativo ai giovani imprenditori, riconoscendo il loro potenziale innovativo nel guidare la **transizione verso un'economia verde**.

Questi pareri rappresentano un'opportunità per promuovere il coinvolgimento dei giovani in settori chiave per il futuro dell'Europa, contribuendo a costruire una società più inclusiva e sostenibile.

Tuttavia, il risultato che considero più significativo è senza dubbio la creazione del **gruppo Giovani del Cese**. Sono convinta che ciò non sarebbe stato possibile senza il lavoro pionieristico della sezione NAT, guidata dal suo Presidente Peter Schmidt, che ha creduto fortemente nell'importanza di **dare spazio ai giovani** nel dibattito europeo, quando questo tema non era ancora così centrale nell'agenda politica. Lo ha fatto, ad esempio, con le **“Tavole rotonde per i giovani sul clima e la sostenibilità”** e con la nomina di **un giovane delegato nella delegazione del Cese alla Cop**. Questa visione è stata anche una spinta decisiva per il mio impegno sindacale, dove da anni mi batto per rafforzare la voce delle giovani generazioni nel mondo del lavoro e nelle politiche di sostenibilità.

In qualità di vicepresidente del gruppo Giovani del Cese, qual è la sua opinione sui progressi compiuti finora?

La creazione del gruppo Giovani del Cese è stata di per sé un grande risultato, ma i risultati che abbiamo raggiunto finora dimostrano quanto questo progetto fosse necessario. Grazie alla **collaborazione con il Forum europeo della gioventù**, abbiamo introdotto un cambiamento concreto nel modo in cui i giovani possono contribuire al lavoro del Comitato: l'adozione di una metodologia per l'attuazione dello **Youth Test**.

Questo strumento consente alle **organizzazioni giovanili di partecipare** attivamente alla stesura dei pareri di loro interesse e il Cese è stata la prima istituzione europea ad adottare questo approccio. Un risultato di cui possiamo essere molto orgogliosi.

Un altro passo fondamentale è stato lo **studio** condotto dalla sezione NAT **sulla partecipazione strutturata e significativa dei giovani ai processi politici e decisionali**. Grazie alla mappatura delle buone pratiche a livello locale, nazionale, europeo e internazionale, siamo stati in grado di formulare raccomandazioni applicabili a tutti i contesti, con l'obiettivo di rendere il coinvolgimento dei giovani più incisivo e realmente efficace.

Ma questo è solo l'inizio. **La vera sfida è ora quella di tradurre questi risultati in azioni concrete**: attuare le raccomandazioni dello studio, supervisionare e migliorare l'attuazione dello Youth Test, promuovere un dialogo strutturato con le organizzazioni giovanili, collaborare con le Sezioni e la Ccmi (*Commissione consultiva sul cambiamento industriale*) per integrare le priorità giovanili nei lavori del Cese, coordinare meglio tutte le attività del Comitato a favore dei giovani e mantenere il dialogo con le istituzioni europee per rafforzare la partecipazione dei giovani.

Inoltre, **il nostro ruolo di membri va oltre il Cese**: dobbiamo valorizzare e diffondere la nostra esperienza affinché possa ispirare altre istituzioni, anche a livello nazionale e locale, e contribuire a un cambiamento sistemico nel modo in cui le nuove generazioni sono coinvolte nei processi decisionali.

Quale ruolo può svolgere il Cese nel rafforzare una partecipazione significativa dei giovani alle istituzioni europee e come viene percepito dalle organizzazioni giovanili?

Il Cese è stato un esempio per le altre istituzioni europee, **dimostrando che la partecipazione dei giovani può e deve essere un elemento strutturale del processo decisionale**. Attraverso studi approfonditi, raccomandazioni concrete e l'adozione di pratiche innovative, il Comitato ha contribuito a ridefinire il modo in cui le giovani generazioni sono coinvolte nelle politiche europee. **Un esempio chiave è il lavoro della sezione NAT sulla mappatura delle buone pratiche**, che ha fornito strumenti operativi replicabili a tutti i livelli - locale, nazionale ed europeo - facilitando un approccio più sistemico e strutturato al coinvolgimento dei giovani.

Questa evoluzione non è passata inosservata: **le organizzazioni giovanili riconoscono sempre più il Cese come un interlocutore affidabile**, un punto di riferimento istituzionale capace di ascoltare, recepire e tradurre in azione le istanze delle giovani generazioni. **Ma il nostro impegno non può fermarsi qui**. Dobbiamo consolidare questa fiducia **trasformando i principi in risultati concreti**, garantire la continuità delle iniziative avviate e **rafforzare il legame tra il Cese e i giovani, rendendolo ancora più solido e strutturato**.

L'obiettivo finale deve essere chiaro: **la partecipazione dei giovani non può essere un elemento accessorio o simbolico**, ma un pilastro essenziale della democrazia europea, pienamente integrato nei processi decisionali.

Impatto sociale e “sanitario” della cultura: gli effetti sulla occupazione tra valorizzazione del patrimonio e rigenerazione delle periferie

di Roberta Caragnano

1. Impatto sociale della cultura sui processi di *governance* dei territori

La cultura stimola processi di innovazione e cambiamento tanto nelle organizzazioni quanto nel tessuto sociale, impattando, quindi, sui processi di *governance* di sviluppo locale.

A partire dagli studi di Landry e Matarasso nella seconda metà degli anni Novanta⁵⁵ il tema della valutazione degli impatti sociali e territoriali della cultura è stato oggetto di attenzione e, al contempo, di un complesso inquadramento per via, sia delle variabili che intervengono - e che sono diverse da un contesto ad un altro - sia per gli approcci utilizzati, sia per gli impatti che ne derivano.

Se per un verso vi sono esperienze che dimostrano l’impatto positivo della cultura sulla rinascita e rigenerazione sociale di luoghi, l’empowerment di territori e periferie, con annessa importante nascita di “nuova occupazione” (anche e soprattutto femminile) in alcune zone, dall’altro e allo stesso tempo emerge un quadro diversificato tale da rendere difficile l’individuazione di criteri comuni di valutazione degli impatti, tipici delle analisi di impatto economico-giuridico.⁵⁶

L’impatto delle iniziative di innovazione culturale sulla rigenerazione dei luoghi e degli spazi e l’*addendum* di occupazione che produce, sono oggetto della trattazione dei paragrafi seguenti.

La cultura e le imprese culturali che gemmano per effetto di azioni e investimenti sul territorio, come già evidenziato, sono considerate importanti non solo dal punto di vista sociale, ma anche occupazionale, poiché contribuiscono da un lato ad una crescita diretta dell’occupazione e della innovazione del capitale sociale, in misura pari o superiore rispetto ad altri settori produttivi,⁵⁷ dall’altro generano un effetto indiretto su altri settori dell’economia come il turismo o la comunicazione. L’effetto a cascata determinato è sul territorio, che produce ricchezza e innovazione.⁵⁸

⁵⁵ Matarasso F. (1997), *Use or ornament? The social Impact of participation in the Arts*, Comedia.

⁵⁶ Ratti M. (2015), “Outcome Indicators for the Cultural Sector”, *Economia della Cultura*, vol.1, pp. 23-45.

⁵⁷ Bakhshi H., Hargreaves I., Mateos-Garcia J. (2013), *A manifesto for the creative economy*, Nesta Operating Company, London; Tricarico L. (2018), *Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo*, in G. M. Caroli (a cura di) *Evidenze sull’innovazione sociale e sostenibilità in Italia: IV Rapporto CERIS sull’Innovazione Sociale*, Franco Angeli, Milano.

⁵⁸ Sacco P., Ferilli G., Blessi G. T. (2014), *Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations*, “Urban Studies”, 51, 13, pp. 2806-2821.

Boschma,⁵⁹ in un suo scritto sulle economie di prossimità, mette in evidenza come la creazione di spazi co-working e Fab Lab, quali nuovi luoghi di lavoro, abbiano prodotto un effetto di cambiamento del tessuto produttivo, anche nel rapporto di scambio tra imprese, istituzioni e comunità locali e, quindi, anche sulle politiche.⁶⁰

Si innesta pertanto, a parere della scrivente, un processo che ha vede la trasformazione anche degli enti locali nella gestione dei servizi e il loro passaggio da un ruolo di *government* ad uno di *governance*, nel quale l'aspetto tipico di tale trasformazione non riguarda esclusivamente il reticolato di soggetti pubblici/privati coinvolti e il ruolo di coordinamento svolto dall'ente pubblico, ma attiene al coinvolgimento dell'intera comunità locale. A tal proposito, le modalità di consultazione pubblica e di *crowdsourcing* nella definizione delle politiche da mettere in campo contribuiscono a ricomporre le smagliature che hanno contraddistinto in questi ultimi anni i rapporti tra la società civile e le istituzioni.

In tal modo gli enti locali, attraverso l'elaborazione di nuovi modelli di *governance* fondati sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati, anche con il coinvolgimento dei corpi intermedi e degli *stakeholder* del territorio, possono innescare meccanismi virtuosi di welfare.

Ne discende che in questo percorso di territorializzazione del welfare è necessario che ciascun contesto locale sia in grado di costruire «un sistema di protezione sociale sufficientemente solido e riconoscibile. In assenza di standard minimi e di regole certe e condivise, ogni territorio risponde, infatti, alle molteplici sfide del welfare locale con approcci, logiche di investimento e priorità diverse. Ovunque, però, ed in ogni caso, si rende necessario lo sviluppo delle competenze e delle capacità di progettare e programmare le politiche sociali da parte degli enti e degli attori vi che concorrono, a diversi livelli e con diversi ruoli».⁶¹

Su queste basi e per rispondere alle mutate esigenze del mercato del lavoro, anche per effetto della crisi economica, che impone un cambiamento di paradigma nella visione del ruolo del soggetto pubblico e un necessario ripensamento dei modelli di sviluppo, si sono diffusi sempre più, soprattutto tra le aziende di piccole e medie dimensioni, le reti di impresa⁶² insieme alle cooperative e ai consorzi (senza dimenticare il ruolo degli enti bilaterali, come delineato nel decreto legislativo n. 276/2003, che però assumono un ruolo maggiore nella garanzia di forme di assistenza di natura sanitaria e previdenziale).

⁵⁹ Boschma R. (2005), *Proximity and innovation: a critical assessment*. "Regional studies", 391, pp. 61-74.

⁶⁰ Tricarico L., Geissler B. (2017), *The food territory: cultural identity as local facilitator in the gastronomy sector, the case of Lyon. City, "Territory and Architecture"*, 41, 16.

⁶¹ Costa G. (2009), *Prove di welfare locale. La costruzione di livelli essenziali di assistenza in provincia di Cremona*. Franco Angeli, Milano.

⁶² Per approfondimenti sul contratto di rete, si leggano Bianca M. (2010), *Il regime patrimoniale della rete*, relazione al convegno "Le reti di imprese", Università di Macerata, 2010; Scognamiglio C. (2009), *Il contratto di rete: il problema della causa*, in "Contratti", (10), pp. 961-965. Sulla diffusione delle reti di impresa sul territorio italiano, si legga Colombo E., Mangolini L. & G. Foresti (2014) (eds), *Quarto Osservatorio Intesa San Paolo sulle reti d'impresa*, Intesa San Paolo, marzo 2014

A tal proposito una parte della letteratura ha osservato che «il paradigma industriale tradizionale, che suggeriva la ricerca di concentrazione e di economia di scala, concede pari dignità al modello delle reti, dei network, della flessibilità, dell'integrazione di distretti, alleanze e consorzi. All'interno della rete si realizza un coordinamento non sempre basato solo su regole gerarchiche e non fondato unicamente su meccanismi di prezzo. Siamo spesso al di fuori, cioè, della dicotomia williamsoniana mercato-gerarchia: siamo dentro relazioni verticali (bidirezionali), orizzontali, (paritetiche) e laterali (decentrate)». ⁶³

2. Welfare culturale "sanitario" e benessere

Il tema del welfare culturale è stato oggetto di attenzione e studio da parte della letteratura scientifica, nel corso degli anni, soprattutto successivamente alla pubblicazione di alcuni studi epidemiologici che hanno dimostrato in maniera inequivocabile come la fruizione intelligente del tempo libero si associ a un prolungamento dell'aspettativa di vita e a una riduzione di alcune patologie degenerative, come la malattia di Alzheimer o il cancro.

Il professor Grossi, nel libro *Cultura e salute, la partecipazione culturale come strumento per un nuovo welfare*, ⁶⁴ se un lato mette in evidenza i temi legati al rapporto privilegiato tra partecipazione culturale e stato di salute, dall'altro prende atto che in Italia la cultura è generalmente considerata "intrattenimento" ed è su tale aspetto che occorre una inversione di rotta.

Le chiavi interpretative della cultura sono diverse e si muovono non solo nell'ambito più strettamente culturale, inteso come tutela e valorizzazione del patrimonio materiale immateriale, storico e artistico, ma anche quale strumento di benessere individuale e della società, preso atto del grande valore e approccio multidisciplinare della cultura.

Ne discende, quindi, che l'attività culturale deve assumere una precisa valenza anche dal punto di vista del "benessere", divenendo uno strumento in grado di prevenire il declino cognitivo, attenuare condizioni di stress e contribuire al benessere generale. ⁶⁵

Lo stretto rapporto tra cultura e benessere (inteso come benessere psico-fisico) gode anche di diverse evidenze empiriche. Tra le più recenti vi è lo studio del 2018 dell'Università statunitense di

⁶³ Bernardi A., Treu T., Tridico P. (2011), *Lavoro ed impresa cooperativa in Italia. Diversità, ruolo economico, relazioni industriali, sfide future*, Passigli Editori, Firenze.

⁶⁴ Grossi E. (2013), *Teoria della complessità applicata all'interazione tra cultura e salute*, in E. Grossi, A. Ravagnan (a cura di) *Cultura e salute. La partecipazione culturale come strumento per un nuovo welfare*, Springer Verlag, Milano.

⁶⁵ Cicerchia A., Bologna E. (2017), *Health, Wellbeing and Cultural Participation: Between Narratives and Indicators*, "Economia della Cultura", 2/2017 (2), pp. 313-322; Lampis A. (2017), *Towards an expanded concept of welfare definition. Cultural welfare projects of the Autonomous Province of Bolzano*, "Economia della Cultura", 2017 (1), pp. 131-136.; Grossi E. (2017), *Cultural participation and health: Some medical and scientific evidences*, "Economia della Cultura", 2017 (2), pp.175-188; Bodo C., Sacco P.L. (2017), *Nota introduttiva/Introductory note*, "Economia della Cultura", 2/2017(2); pp. 153-164. Fisher R. (2017), *Arts and Health in the UK: No longer in the margins of public policy?*, "Economia della Cultura", 2/2017; Fujiwara D., Lawton R.N., Mourato S. (2017), *The health and wellbeing benefits of public libraries*, "Economia della Cultura", 2/2017, pp. 203-212; Sacco P.L. (2017), *Health and Cultural welfare: A new policy perspective?*, "Economia della Cultura", 2/2017, pp. 165-174.

Berkeley,⁶⁶ in cui si rileva una diminuzione dei marcatori infiammatori dopo aver vissuto esperienze culturali, insieme al fatto, scientificamente dimostrato, su quanto ascoltare musica durante la chemioterapia aiuti a ridurre la nausea.

Su questa scia vi sono alcuni Paesi che credono fortemente nel valore terapeutico di arte e cultura; in Canada, ad esempio, le visite ai musei sono prescritte dal medico curante e rimborsate dallo Stato come se fossero farmaci.

E nel solco di questo orientamento che si colloca il welfare culturale riconosciuto dall'Organizzazione mondiale della sanità e definito dall'enciclopedia Treccani⁶⁷ come «un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale».

Nel 2015 l'Oms ha avviato il progetto *Cultural contexts of health and well-being* al fine di contribuire alla realizzazione della strategia della Regione europea (rappresentata dai 53 Paesi dell'area e non solo da quelli dell'Unione europea) delineata nel documento di *Health 2020. A European policy framework and strategy for the 21st century*⁶⁸, volto a orientare le politiche sanitarie nazionali secondo l'approccio della *Salute in tutte le politiche*⁶⁹ (Oms, 2013). Un lavoro poi confluito nella ricerca dell'Oms, *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review* (del 2019)⁷⁰ che ha messo in evidenza il contributo delle arti al miglioramento del benessere e della qualità della vita.

Un modello di welfare, quindi, che può essere declinato in molteplici tipologie di attività, dalla promozione della salute, all'inclusione, all'invecchiamento attivo, all'introduzione di progetti come terapie complementari a percorsi terapeutici tradizionali e al loro utilizzo come supporto alla relazione di cura o come mitiganti per alcune condizioni degenerative.

Siamo nell'ambito di uno scenario frutto di un processo maturato negli ultimi venti anni che mira a «inserire in modo appropriato ed efficace i processi di produzione e disseminazione culturale all'interno di un sistema di welfare per farli diventare parte integrante dei servizi socio-assistenziali e sanitari che garantiscono ai cittadini il contesto per sviluppare il proprio potenziale, elemento centrale per il benessere (*Life Skills*, Oms), forme di cura e di accompagnamento necessarie al

⁶⁶ Il documento è consultabile al seguente link https://ggsc.berkeley.edu/images/uploads/GGSC-JTF_White_Paper-Awe_FINAL.pdf.

⁶⁷ Il documento è consultabile al seguente link <https://www.treccani.it/magazine/atlane/cultura/Welfare.html>.

⁶⁸ Il documento del 2013 dell'Oms è consultabile al seguente link https://www.dors.it/documentazione/testo/201409/2013_Health2020-Long_ENG.pdf.

⁶⁹ *Salute in tutte le politiche* è un approccio che considera la salute in tutte le decisioni politiche, [secondo health-inequalities.eu](https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553). L'Organizzazione mondiale della sanità ha adottato questo approccio.

⁷⁰ Il documento è consultabile al seguente link <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>. La versione italiana, *Quali sono le evidenze sul ruolo delle arti nel miglioramento della salute e del benessere? Una scoping review (Rapporto completo)*, è stata tradotta da CCW-Cultural Welfare in partnership con DoRS Regione Piemonte, Centro di Documentazione Regionale per la Promozione della Salute, autorizzato da Oms.

superamento delle criticità legate all'invecchiamento, a patologie, a disabilità, all'integrazione sociale a cui si associa il dovere di tutela sociale». ⁷¹

3. Indicatori e metodologie di impatto

Le metodologie scientifiche di *impact assessment* specifiche sulla cultura iniziano a svilupparsi in maniera più strutturata negli anni Duemila con gli studi di Scott e Selwood⁷² in un settore che tradizionalmente presentava delle difficoltà.

La misurazione dell'impatto e, prima ancora del set degli indicatori, non è cosa semplice perché non è sufficiente monitorare i dati e calcolare solo il numero dei visitatori; piuttosto è necessario individuare indicatori in grado di fotografare la multi-dimensionalità degli impatti generati dalla cultura. ⁷³

L'impatto è duplice: da un lato quello tangibile diretto o indiretto, che si misura attraverso l'effetto che l'istituzione culturale può generare a livello di economia locale, di posti di lavoro, di salari per le categorie degli addetti nel settore, di costi della catena di fornitura; dall'altro vi è l'impatto di natura intangibile che si genera nel momento in cui un individuo o una comunità sono a contatto con l'arte e il patrimonio, tanto in termini di apprendimento culturale quanto di benessere. ⁷⁴

Le principali metodologie di impatto sono tre. La prima è il metodo Cost-benefit analysis (Cba), che si sostanzia in una tecnica, la quale identifica e analizza gli impatti in termini monetari e stabilisce se i benefit degli investimenti superano i costi; essa è spesso utilizzata in ambito pubblico e privato per avere dati "economicamente" valutabili e scevri da altri fattori, al fine di valutare le decisioni di investimento più che per misurare gli impatti.

La seconda metodologia è Multiplier analysis (Ma) e serve a dimostrare il valore aggiunto di un impatto sull'economia più in generale. Tali impatti includono gli effetti diretti misurabili (occupazione) e indiretti (fornitori di servizi); tale tecnica coglie l'effetto "trickle down" o effetto cascata, ossia l'effetto che una istituzione ha o può avere sulla economia. Nei fatti, tuttavia, tale tecnica non consente di valutare benefit di tipo sociale e culturale.

Poi vi è la Contingent valuation (Cv) che si caratterizza per essere una metodologia che utilizza un modello di "preferenze rivelate". Nello specifico si sostanzia in una survey nella quale viene chiesto agli utenti di esprimere una preferenza specifica su un servizio o prodotto. Gli utenti sono così invitati ad indicare il valore tramite (a) la loro disponibilità a pagare (WTP - Willingness To Pay) per

⁷¹ Seia C. (2020), *Verso un Welfare Culturale*, IBSA Foundation, 24 June.

⁷² Scott C. (2002), *Measuring social value*, in R. Sandell (a cura di) *Museums, society, in- equality*, pp. 41–55, London, Routledge; Scott C. (2006), *Museums: Impact and value*, "Cultural Trends", 15, pp- 45-75; Selwood S. (2010), *Making a difference: The cultural impact of museums*, London, Sara Selwood Associates.

⁷³ Armbrrecht J. (2014), *Developing a scale for measuring the perceived value of cultural institutions*, "Cultural Trends", 23(4), pp. 252–272; Hooper-Greenhill E. (2004), *Measuring learning outcomes in museums, archives and libraries: "The Learning Impact Research Project (LIRP)"*, "International Journal of Heritage Studies", 10, pp.151–174.

⁷⁴ Holden J. (2004), *Capturing cultural value. How culture has become a tool of government policy*, London, Demos.

un servizio che è in realtà gratuito, o (b) la loro disponibilità ad accettare (WTA Willingness to Accept) la perdita di un servizio in forma di compensazione. La citata metodologia spesso si rivela adatta per alcune rilevazioni in ambito culturale, considerato che è un metodo che consente di attribuire un valore ad attività che non ne hanno uno convenzionale, di mercato e per prendere in considerazione anche il punto di vista di coloro che non usano direttamente un bene/prodotto (ma a cui attribuiscono comunque un valore).

Infine vi è la metodologia Social return on investment (Sroi) che, prendendo le mosse da una tecnica utilizzata in ambito prettamente economico e che combina elementi della multiplier analysis e della valutazione contingente per indicare sia l'impatto che il valore, e comprende una serie di indicatori finanziari, economici e sociali. Lo Sroi è stato applicato largamente nel settore privato e no profit e del Terzo settore.

4. Ritorno sociale sull'investimento (Sroi): punti di forza e di debolezza

Per effetto delle sue caratteristiche lo Sroi offre maggiore flessibilità in quanto fornisce una serie di indicatori che vengono costruiti ad hoc, e può essere utilizzato per monitorare l'andamento dell'impatto di un museo, ad esempio, nel tempo e infatti sono diverse le sperimentazioni proprio in tale settore.

Entrando nel merito della valutazione di impatto, essa dal punto di vista pratico valuta l'impatto sociale, economico e ambientale del lavoro svolto da un'organizzazione attraverso il coinvolgimento diretto con le principali parti interessate o stakeholder.

Il processo di valutazione passa per alcuni principi e fasi: a) il coinvolgimento delle parti interessate nella valutazione; b) la definizione di alcune proxy, scegliendo i parametri più rilevanti e quelli che meglio esprimono il valore sociale creato e sono misurabili; c) si individua un parametro che permette di mantenere un profilo di "realismo"; d) ci si impegna alla trasparenza e al rigore della valutazione dei dati; e) si considerano aspetti che possano essere ricondotti a proxy materiali, e sostanzialmente di natura monetaria; f) si procede infine alla verifica dei risultati.

La combinazione di dati qualitativi, quantitativi e finanziari al fine della valutazione dell'impatto, sia su una organizzazione, sia sul benessere generato, consente di avere un quadro più chiaro e abbastanza realistico. L'approccio scientifico, infatti, è quello della "Theory of change" che mira a esplorare se si realizza il cambiamento sociale e come il cambiamento può essere illustrato e comunicato allo scopo di dimostrare che il valore è stato creato.

Ne discende la centralità del coinvolgimento delle parti interessate che si sostanzia attraverso metodologie quali i focus group, le interviste, i World Café, i questionari di raccolta dati. Tale modalità, se da un lato consente, altresì, di avere anche una trasparenza del processo, poiché la definizione del valore sociale che viene creato e della mappa di impatto o catena di causa ed effetto dagli input agli output, vengono comunemente definiti tra l'organizzazione e le parti interessate; dall'altro, partendo dal bilancio finanziario che copre l'arco temporale di un anno per evincere dati

finanziari relativi al soggetto che si propone di fare la valutazione del proprio rendimento sociale, si può applicare ad un quadro temporale più esteso. In tal modo si può valutare l'impatto di una serie di fattori che potrebbero essere intervenuti alla realizzazione di un dato risultato, come ad esempio il concorso di altri soggetti o eventi al raggiungimento del risultato, e che quindi non sono imputabili al contributo diretto dell'organizzazione o dell'ente.

E proprio la metodologia Sroi, al momento, per le evidenze empiriche appare quella più efficace, in quanto capace di fornire una evidenza quantitativa a fattori intangibili come gli impatti sociali e culturali. Tuttavia il ricorso allo Sroi è poco diffuso, fatta eccezione per le realtà che hanno nella loro mission obiettivi di natura sociale o che in qualche modo hanno un ritorno sociale spiccato delle attività poste in essere, come i musei prima citati.⁷⁵

Tuttavia un aspetto che una parte della dottrina evidenzia come critico riguarda alcuni aspetti di metodo che si prefiggono l'obiettivo di restituire una misura economico-monetaria dell'impatto sociale.⁷⁶ L'altro elemento che è valutato in maniera più critica è il ricorso a indicatori discrezionali per la valutazione fermo restando, come evidenzia Arvidson, che vi sono dei vantaggi in tale metodologia. Uno tra questi è la flessibilità e pragmaticità, considerato che lo Sroi può essere applicato in molti settori e in molte iniziative anche singole, purché venga definito in modo corretto e trasparente il tipo di impatto che si vuole misurare, senza la pretesa di stimare la totalità degli impatti sociali generati. In tale fattispecie entra in campo in modo importante la trasparenza della comunicazione dei risultati e la chiarezza con cui vengono definiti gli ambiti di impatto e le categorie di stakeholder coinvolte.

5. Spunti di riflessioni su cultura, valorizzazione del patrimonio e rigenerazione delle periferie

Il settore culturale e l'impatto sul territorio passano necessariamente dalla rigenerazione di aree comunali, zone rurali e interne (progetto Accadia) e borghi, oltre che progetti che vedono al centro le Città metropolitane e, quindi, aree urbane periferiche che necessitano di politiche di accompagnamento e supporto alla coesione sociale. Politiche che mettono insieme tanto gli aspetti

⁷⁵ In Inghilterra vi sono esempi significativi di tale applicazione nel caso dei musei di East Anglia (MEAL), di Liverpool e di Manchester. Rispetto ad essi si rileva ciò accade, perché spesso vi sono aree di attività di natura prettamente sociale e non legate alle attività "core" di un museo e nel caso di MEAL, ad esempio, vi è anche una impresa sociale, che in accordo con la missione sociale, lavora principalmente sulla creazione di una community locale e sulla facilitazione delle persone ad entrare nel mondo del lavoro. Tra i casi da citare vi sono anche quello del Tyne and Wear Museums (TWAM), nel Nord Est del Regno Unito, che nel 2006 ha analizzato gli impatti sociali generati da una mostra "Cinema India: The Art of Bollywood". In Italia si citano nel 2017 il progetto della Associazione fiorentina MUS.E, che ha curato la valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini (tra cui il Museo di Palazzo Vecchio, il Museo del Novecento, il complesso di Santa Maria Novella, la Cappella Brancacci, il Forte di Belvedere e le Murate).

⁷⁶ Pathak P., P. Dattani (2014), *Social return on investment: Three technical challenges*, "Social Enterprise Journal", 10, pp. 91– 104; Arvidson M. Lyon F., McKay S., Moro D. (2010), *Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI*, Third Sector Research Sector, Birmingham.

legati alla culturale, quanto quelli legati al welfare e alla sua innovazione come ad esempio i progetti di innovazione diffusa.⁷⁷

Nello scenario più ampio che l'Unione europea definisce *city makers*⁷⁸ - e che colloca nell'ambito dell'*Urban Innovative Actions* - sono nati gli spazi collaborativi per l'innovazione sociale, i *community hub*, le imprese di comunità, le imprese sociali nei quali si rafforza il concetto di comunità e cittadinanza.⁷⁹

Ne discende che un fattore importante, che emerge dagli studi e dall'analisi dei diversi contesti, riguarda la gestione del patrimonio dei grandi attrattori e dei beni culturali e nel complesso del patrimonio pubblico che potrebbe e dovrebbe essere utilizzato a favore di progetti che fondono la dimensione culturale con quella dell'impatto sociale e occupazionale. Di recente l'iniziativa degli Stati Generali del Patrimonio Italiano che ha ottenuto in concessione da Roma Capitale la casa che fu dell'ex Presidente della Repubblica Sandro Pertini, in Piazza Fontana di Trevi, si muove in questa direzione.⁸⁰ La città di Roma, in base Regolamento sull'utilizzo degli immobili di Roma Capitale per finalità di interesse generale, ha concesso al citato ente del terzo settore un bene storico e un luogo simbolico che diventerà un luogo di memoria e cultura e accoglierà studiosi, ricercatori, storici, giovani studenti per rendere il patrimonio fruibile, ma anche per essere uno strumento di "educazione civica" per le giovani generazioni.

Nel complesso tuttavia negli ultimi anni, e non solo per effetto della pandemia, si evidenzia che si sta assistendo ad un declino del patrimonio pubblico che in molti casi non solo non è "recuperato" e tutelato, ma neppure valorizzato, essendo spesso addirittura in stato di abbandono.

E laddove sono messe in campo modalità di valorizzazione, in molti casi si scontrano con la grande debolezza derivante dalla combinazione di inefficienti modelli di gestione e conseguenti bilanci nelle risorse pubbliche utilizzate.

È qui che il modello di gestione pubblico-privato necessita di essere rivisto alla luce di meccanismi di *asset transfer* a livello governativo in grado di impattare in maniera efficace sui territori. Degli elementi a supporto sono rappresentati dalle capacità delle istituzioni (sia nazionali sia locali) di amplificare gli effetti *spill-over* delle iniziative messe in atto, al fine di concorrere a creare valore nella filiera urbana, a partire dalla promozione della imprenditorialità e della rappresentatività della

⁷⁷ Tricarico L. (2018), *Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo*, in G. M. Caroli (a cura di), *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia: IV Rapporto CERIS sull'Innovazione Sociale*, Franco Angeli, Milano; Fareri P. (2009), *Rallentare: Il disegno delle politiche urbane*, Franco Angeli, Milano.

⁷⁸ European Union EU (2016), *Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam*. Disponibile su http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy_themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf.

⁷⁹ Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt & Cooperativa Sumisura (2016), *Community Hub: I luoghi puri impazziscono*. Disponibile su <http://www.communityhub.it/wp-content/uploads/2016/10/Community-Hub.compressed.pdf>; https://www.dynamoscopio.it/portfolio_page/community-hub; Tricarico L. (2014), *Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano*, "Euricse Working Papers", pp. 68-14.

Tricarico L. (2016), *Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano*, "CRIOS", 11, pp. 35-50.

⁸⁰ <https://www.romatoday.it/attualita/casa-sandro-pertini-roma-progetto.html>.

comunità locale nella pianificazione strategica dello sviluppo urbano sino alla valorizzazione tout court del bene e dell'ambiente.⁸¹

È evidente che si dovrebbe intervenire anche sul tema del cambiamento di paradigma dei manager pubblici della cultura nella direzione di attivare, magari anche mutuando da esperienze straniere come il Regno Unito ad esempio, modelli sostenibili di gestione pubblico-privata che vada al di là del mero sbigliettamento, intercettando esigenze di valorizzazione del bene nell'ambito delle peculiarità territorio, partendo anche delle imprese culturali e creative. Il tutto sulla base di un modello partecipativo.⁸²

Allo stesso tempo c'è da rilevare la necessità di far dialogare i territori e le comunità con gli strumenti finanziari (sia della programmazione europea sia privata, legata altresì ai finanziamenti collettivi) per consentire di promuovere investimenti mirati che puntino anche alla sostenibilità ambientale globale e locale, in uno scenario generale di innovativi schemi di scambio tra asset pubblici e privati e di governance *multi-stakeholder* nella co-produzione di servizi.

⁸¹ Inguaggiato V. (2011), *Gängeviertel, un caso aperto di riuso temporaneo per produzione culturale*, Amburgo, "Territorio", 56, pp. 40-42.

⁸² Caliandro C., Sacco P.L. (2011), *Italia reloaded: ripartire con la cultura*, Il Mulino, Bologna; Micelli S. (2016), *Fare è Innovare. Il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna.

Desertificazione commerciale fattore di declino della comunità

di Ulderico Sbarra

Ad aggravare la situazione dei borghi e dei quartieri arriva la desertificazione commerciale, in particolare dei negozi e del piccolo commercio di prossimità, un fenomeno che evidenzia l'agire della post modernità.

Questo fenomeno, unito al venire meno dei servizi di pubblica utilità, costringe territori e quartieri ad una vita marginale, peggiorando e rendendo precaria l'esistenza di importanti comunità siano esse urbane, extraurbane o montane.

Ciò che aveva avuto inizio con la riduzione dei sistemi assistenziali: distretti, ospedali, presidi sanitari, bancari, uffici postali, servizi di mobilità, farmacie, scuole ecc., oggi, con la chiusura delle attività commerciali di prossimità, si avvia ad accelerare il declino di molte comunità in via definitiva. Senza servizi e attività economiche, i luoghi dell'abitare entrano in un percorso irreversibile che li condurrà inevitabilmente prima al declino e poi alla morte, un destino che al punto in cui siamo appare inevitabile, estremamente difficile da affrontare e segnato da ritardi che appaiono incolmabili.

L'allarme gridato a gran voce da Confcommercio a livello nazionale,⁸³ ripreso da altri a livello locale, parla di un vero disastro che certifica la chiusura di quattro negozi ogni ora a livello nazionale.

La portata della catastrofe economica si può intuire da questo nudo dato che incide negativamente anche sul valore di case e immobili che sono strettamente legati alla qualità della vita della comunità.

Ciò avviene dopo la chiusura o la delocalizzazione di attività industriali e manifatturiere, ed il pesante ridimensionamento dei servizi che, con grande fatica, provano a resistere ricorrendo alle classi multiple, ai trasporti solidali, a forme di volontariato o di gestione di cooperative di comunità ed altre forme capillari di resistenza civica, animata da residenti ostinati sempre più residuali.

Anche i negozi di prossimità evidenziano quanto sia urgente prendersi cura del problema dello spopolamento e della desertificazione, perché gli stessi contribuiscono attivamente al senso di comunità, ad aumentare i valori immobiliari, al senso di sicurezza e di benessere e, infine, alla scelta dell'abitare che, insieme al lavoro e ai servizi, concorre in maniera importante alla decisione di vivere e abitare quel luogo, quella comunità.

Senza la solidità e la vitalità di quest'insieme di attività ed azioni, prenderebbe il sopravvento solo la tristezza e la depressione, per questo è importante, nello sviluppo territoriale e nella pianificazione urbanistica, tenere conto di tutte le azioni e i settori che possono consolidare e sviluppare una comunità positiva e solidale.

Per questo la programmazione territoriale e lo sviluppo urbanistico devono avere carattere, controllo e finalità pubbliche e non dovrebbero essere sopraffatte dall'interesse e dalla speculazione privata, come purtroppo spesso avviene.

⁸³<https://www.confcommercio.it/-/citta-demografia-impresa>.

Anche la crisi dei negozi ci aiuta a capire l'importanza, il ruolo e la differenza all'interno del mondo, del consumo, che può essere solo fine a sé stesso ed ingranaggio anonimo all'interno del processo capitalista produzione – consumo – profitto, domanda - offerta o viceversa.

È importante ricordare come il negozio di prossimità, al contrario dell'anonimo centro commerciale, possa essere luogo di socialità d'incontro, di costruzione di comunità, possa considerarsi prosecuzione dello spazio pubblico, presidio di socialità e di sicurezza, veicolo facilitatore d'integrazione e d'inclusione.

La chiusura di attività di prossimità contribuisce a peggiorare la vita e le relazioni e incide sulla tenuta complessiva e la qualità dell'abitare, sul condividere esperienze e destino con la convinzione che un'attività commerciale di prossimità se chiude, difficilmente può sperare di riaprire (2/5% dei casi), il più delle volte se ciò avviene non resiste a lungo, a meno che non sia un'operazione legata al riciclaggio e all'illegalità che sa sempre come approfittare delle crisi e delle fragilità economico sociali.

La denuncia di Confcommercio mette anche in evidenza la differenza nella chiusura delle attività, che sono più numerose e maggiormente percepite nelle città con 100/250 mila abitanti e meno in quelle tra 30 e 100 mila abitanti, evidenziando una diversa percezione: per i primi di degrado urbano, mentre per i secondi di riduzione di occasioni di lavoro.

Gli studiosi Wilson e Kelling, già negli anni Ottanta, con la metafora delle finestre rotte che andavano riparate,⁸⁴ dimostrarono con una serie di esempi di come il disordine sociale fosse alla base dell'inquietudine della maggior parte dei cittadini.

Essi cercarono di evidenziare come, in una società che tende all'armonia, fosse necessario eliminare gli elementi dannosi sul nascere. Sostenendo appunto che se una finestra è rotta e non viene riparata, chi vi passa davanti concluderà che nessuno se ne occupa e non ha la responsabilità di provvedere. Ben presto ne verranno rotte delle altre e il disordine urbano tenderà ad aumentare, così l'insicurezza dei cittadini e le loro rappresentazioni negative di tale contesto.

Sia periferie urbane che aree interne soffrono questo fenomeno che, seppur con aspetti diversi, tende a rappresentare il problema più complesso della marginalità e della vita difficile, dell'angoscia e del degrado che si fa abbandono.

Quelli citati sono fenomeni già abbastanza evidenti, basta avere occhi e cuore per vederli e percepirli, con un'evidenza più accentuata per le aree interne ormai evidentemente in una crisi di sopravvivenza esistenziale, rassegnate a gestire e subire la creazione del vuoto, che non è altro che la somma delle persone che partono e di quelle che non arrivano.

La fabbrica del vuoto è frutto di un ritardo della politica e delle amministrazioni locali che hanno trascurato da quarant'anni il problema dello spopolamento e quello del riabitare territori e ambiti urbani.

Tutto ciò che si sta muovendo è tremendamente in ritardo e viene affrontato blandamente con poche idee, risorse, impegno, e scarsissima consapevolezza, pochi sono i sindaci e gli enti locali che hanno provato a riordinare il mercato locale, un'azione che, tenendo conto di spazi abitati e attività, potrebbe dare nuova forma e speranza al commercio di prossimità.

⁸⁴ Wilson J., Kelling G.L. (1982), *Broken windows. The Police of Neighborhood Safety*, "Atlantic Monthly", marzo 1982, pp. 29-38.

La desertificazione in tutte le sue componenti è frutto di un'evoluzione del mercato che ha creato un'offerta straordinariamente vantaggiosa, ad esempio nei campi del commercio al dettaglio, con la nascita dell'E-commerce - naturale evoluzione dei centri commerciali - e nel settore del turismo con gli Air B&b.

Sono entrambi straordinari interpreti del nuovo commercio, capaci di mettere in campo un'offerta talmente vantaggiosa: prezzi, servizio, prodotto, che non può essere contrastata da attività materiali di piccole dimensioni, che spesso vengono chiuse per essere sostituite dagli affitti a breve termine. Le regole del nuovo mercato, per certi versi smaterializzato, meno solido, ma più veloce e capace di generare maggiori profitti con costi ridotti e minori incombenze, sono vantaggiose non solo per i grandi gruppi commerciali, ma anche per i normali cittadini attraverso nuove forme di occupazione, come i rider ad esempio e, negli Air B&b, con la possibilità di sfruttare la dotazione immobiliare in surplus, familiare o ereditata, che favorisce anche una buona parte di cittadini comuni.

Il nuovo mercato tecnologizzato e globalizzato è il vero deus, ciò che ridisegna insieme ai bisogni gli stili di vita e di convivenza, l'abitare e la sua qualità.

La qualità del vivere e del riabitare è conseguenza del mercato e dell'interesse privato nelle sue varie declinazioni, commerciale, immobiliare, catastale, finanziario, etc. nulla sarà realmente efficiente se non si ripenserà il modello di sviluppo che le ha generate.

Lo stesso Papa Francesco ha più volte richiamato, a partire dall'enciclica *Laudato Si'*, l'attenzione sul modello di sviluppo e su una politica sottomessa alla tecnologia e alla finanza con i poteri economici concentrati sulla speculazione e l'accumulo di ricchezza, piuttosto che al benessere delle persone, un sistema destinato ad ampliare le disuguaglianze e distruggere l'ecosistema terrestre.

Il mondo globale, liquido e veloce, della post modernità ha definitivamente soppiantato i valori della civiltà contadina e industriale (terra, casa, beni posseduti, o consumati, etc) tutto ciò che aveva la forma dello stato solido, sicuro, garante, di convivenza civile e di sicure certezze.

Gli errori fatti sono tanti, come i ritardi accumulati. I "sapiens" con i loro comportamenti continuano a evidenziare le contraddizioni, mentre il vivere e l'abitare si fanno più difficili e dispotici, dimostrando anche su questo terreno la superficialità e la stupidità degli uomini.

Un comportamento magistralmente evidenziato da Einstein che ebbe a dire dopo la creazione della bomba termonucleare: «che i topi non avrebbero mai costruito una trappola per topi».

Quel “cristallo” infrangibile

di Maria Berretta

Lunedì 24 febbraio 2025 a Roma è stato presentato il *Rendiconto di genere 2024* redatto dal Consiglio di indirizzo e vigilanza di Inps.⁸⁵

Il rapporto, strutturato in sei sezioni che ripercorrono le fasi del ciclo di vita delle persone (composizione demografica, istruzione, mercato del lavoro, famiglie, violenza di genere, prestazioni pensionistiche e previdenziali), fornisce un’analisi della condizione femminile in Italia.

Poche luci e molte ombre.

1. Donne e demografia

La popolazione italiana, rappresentata per il 51,1% da donne e per il 48,9% da uomini, invecchia costantemente, fenomeno derivante dalla diminuzione delle nascite e dal contemporaneo allungamento della speranza di vita. Le donne sono più longeve, ma compensano questo primato con evidenti svantaggi in ambito lavorativo, familiare e sociale. Il tasso di occupazione femminile si attesta al 52,5%, contro il 70,4% degli uomini evidenziando un divario di genere significativo, pari a 17,9 punti percentuali. Le assunzioni nel 2023 riguardano le donne solo per il 42,3% del totale, confermando per queste un accesso al lavoro più limitato.

2. Donne e mercato del lavoro

La presenza femminile nel mercato del lavoro rimane significativamente inferiore, nonostante migliori performance degli uomini nei percorsi di istruzione: infatti la percentuale maggiore dei laureati si ritrova nel genere femminile (59,7% tra i laureati nel 2023).

Traguardi sociali importanti, che però si scontrano con la realtà lavorativa: è ancora fortemente presente il cosiddetto *glass ceiling*, quella barriera invisibile che impedisce alle donne di accedere alle posizioni apicali a causa di ostacoli (chiamati metaforicamente “soffitto di cristallo”) spesso difficili da individuare, impalpabili. Persiste il *gender gap* anche sul fronte dei salari: nel nostro Paese la retribuzione media delle donne è il 20% inferiore rispetto a quella dei colleghi uomini; il divario di genere è presente sia in ambito lavorativo che dal punto di vista stipendiale a parità di ruolo ricoperto.

In particolare, analizzando le differenze fra i principali settori economici, la differenza è pari al 20% nelle attività manifatturiere, 23,7% nel commercio, 16,3% nei servizi di alloggio e ristorazione. Il divario più ampio si percepisce nell'ambito delle attività finanziarie, assicurative e nei servizi alle imprese, dove lo stipendio medio delle donne è inferiore del 32,1% rispetto a quello degli uomini di pari grado.

⁸⁵ Si veda per il testo integrale: <https://www.inps.it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2025.02.rendiconto-di-genere-2024-i-dati.html>

Solo il 21,1% dei dirigenti in Italia è donna, contro il 78,9% degli uomini, mentre tra i quadri le donne rappresentano il 32,4%, contro il 67,6% degli uomini, segnale inequivocabile di una persistente disparità di genere nelle posizioni apicali.

Anche osservando le assunzioni di questi ultimi anni, certamente aumentate, il trend rimane negativo: solo il 42,3% è donna sul totale dei nuovi lavoratori mentre per quel che riguarda i contratti a tempo indeterminato e un tasso di assunzione di donne a tempo indeterminato che si ferma al 36,9%, con un delta a favore degli uomini del 22,6%.

Anche guardando le assunzioni di questi ultimi anni, certamente aumentate, il trend rimane negativo: solo il 42,3% è donna sul totale dei nuovi lavoratori e solo il 18% con contratti a tempo indeterminato, contro il 22,6% degli uomini che può contare su un contratto stabile. Ovviamente sono sempre le donne ad avere il primato nei contratti part time, 64,4% del totale, oltre due terzi dei contratti di questo tipo, di cui il 15,6% non volontari, contro il 5,1% degli uomini.

3. Donne, lavoro di cura e natalità

Le donne continuano a farsi carico dei lavori di cura: nel 2023 sono state 14,4 milioni le giornate di congedo parentale utilizzate dalle donne, mentre per quanto riguarda gli uomini si legge di appena 2,1 milioni, cioè il 14% rispetto alle giornate di congedo "materne". Questo dato mostra una sproporzione nell'utilizzo dello strumento, evidenziando il persistere di un divario fortemente sbilanciato rispetto ai carichi di cura familiare.

Guardando alle più recenti ricerche economiche, è tutt'altro che peregrino associare la minore natalità proprio ai bassi tassi di occupazione e alle ancora insufficienti politiche di supporto sociale atte a sostenere le famiglie nel garantire un equilibrio tra lavoro e responsabilità familiari, limitando le possibilità di conciliazione tra lavoro e famiglia.

Pur registrandosi un incremento dei posti negli asili nido, la domanda resta insoddisfatta: l'Umbria è l'unica regione italiana ad aver raggiunto il target europeo di 45 posti nido (prima 33) per 100 bambini di età 0-2 anni, con una media di 46,5 posti, seguita da Emilia Romagna e Valle d'Aosta; all'estremo opposto troviamo la Campania, con 13,2 posti e la Sicilia, con 13,9.

4. Violenza di genere

Unico dato tristemente in crescita, rispetto al 2023, sono le denunce per violenza di genere: evidenziando una problematica radicata e diffusa. Il 2023 ha visto aumentare le segnalazioni di reati spia, cioè quei reati che indicano una violenza di genere, incrementati del 10,5%. L'incidenza delle vittime di sesso femminile rimane elevata per le tipologie di reati (atti persecutori 74%, maltrattamenti contro familiari e conviventi 81%, violenze sessuali 91%).

Le donne denunciano con più frequenza gli atti di violenza di genere rispetto a prima e questo per effetto della grande sensibilizzazione sul tema.

Recentemente è stato compiuto un passo avanti con l'approvazione del decreto attuativo che ha sbloccato i fondi destinati al rafforzamento dello strumento del Reddito di libertà, erogato dall'Inps alle donne che hanno subito violenza in ambito familiare. Il rifinanziamento ha messo a disposizione 30 milioni di euro da ripartire equamente negli anni 2024/2025/2026. Inizialmente era stato finanziato solo per il biennio 2021/2022 coinvolgendo 2.418 donne; l'anno successivo, per

manca di risorse, sono stati confermati i trattamenti solo nelle regioni Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia (circa 233 in tutto nel 2023) e solo grazie a risorse regionali.

5. Donne e pensioni

L'ultimo capitolo del rapporto analizza le prestazioni pensionistiche: le donne sono numericamente superiori tra i beneficiari di pensioni, essendo 7,9 milioni le pensionate rispetto ai 7,3 milioni di pensionati.

Ciononostante, anche in questa sezione permangono disparità. Le pensionate hanno assegni previdenziali inferiori nel lavoro privato: gli importi medi delle pensioni di anzianità/anticipate e di invalidità per le donne sono rispettivamente del 25,5% e del 32% inferiori rispetto a quelli degli uomini, mentre nel caso delle pensioni di vecchiaia il divario raggiunge addirittura il 44,1%. Anche questa è una risultante degli svantaggi sul mercato del lavoro e nel corso della vita lavorativa.

Il numero limitato delle donne che beneficiano della pensione di anzianità/anticipata (solo il 27% fra i dipendenti privati e il 24,5% fra i lavoratori autonomi) evidenzia le difficoltà delle donne a raggiungere gli alti requisiti contributivi previsti, a causa della discontinuità che caratterizza il loro percorso lavorativo (ad eccezione della pubblica amministrazione). Il filo conduttore della rendicontazione di genere 2024, in questa ultima sezione dedicata al sistema pensionistico conclude dimostrando, ancora una volta, come il genere femminile sia il genere penalizzato.

6. Conclusioni

Svantaggiate per tutto l'arco della vita, le donne nel nostro Paese vivono una continua condizione di disparità e di iniquità nonostante gli sforzi messi in campo. Sebbene le differenze di genere si siano ridotte nel tempo, i progressi risultano estremamente lenti e insufficienti. I dati infatti risaltano quello che in realtà è un problema molto più radicato e profondo della nostra società che va al di là delle sezioni analizzate ed esce di gran lunga dal contesto professionale e lavorativo.

La progressiva autonomia e ricerca di libertà delle donne, la cosiddetta emancipazione, si scontra con la struttura sociale arcaica e patriarcale, radicata nella cultura e nel modello italiano, che registra nel nostro Paese uno squilibrio enorme tra ambito familiare e domestico e possibilità di carriera e di autoaffermazione. La persistenza di disuguaglianze e discriminazioni di genere necessita di un cambio di visuale che consenta di affrontare la condizione femminile nella sua multidimensionalità, in modo da poter proporre modelli organizzativi capaci di favorire flessibilità, percorsi di crescita formativi e professionali paritari, accompagnati da avanzamento in termini di posizione e rispondenti ad un aumento della retribuzione. L'approccio multidimensionale di lettura del fenomeno necessita una profondità di analisi trasversale, che evidenzi le competenze dei diversi attori sociali per un'azione sinergica di contrasto al fenomeno, di sensibilizzazione, di educazione e soprattutto di promozione della cultura del rispetto del genere femminile.

Il delegato sindacale dei lavoratori somministrati

di Brigida Angeloni

Nel 1997, con la legge 196/1997, viene introdotta l'attività di interposizione, svolta dalle agenzie interinali, ossia le società di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo.

Nel 1998 nascono NIdiL Cgil, Alai Cisl (oggi Felsa Cisl) e Cpo Uil (oggi Uil Temp), tre nuove strutture di rappresentanza sindacale chiamate a rappresentare, tra gli altri, i lavoratori interinali (oggi somministrati). Sin dal primo Ccnl sottoscritto (1998) viene prevista la figura del delegato sindacale. Saranno proprio queste strutture sindacali a sperimentare le forme di rappresentanza nell'ambito della somministrazione, proponendo modifiche nei rinnovi contrattuali, alla luce dell'esperienza realizzata sul campo, al fine di individuare il modello più efficace.

Arrivati ad un sistema da considerarsi ormai sperimentato e piuttosto consolidato, l'attenzione può volgersi verso coloro i quali di fatto sono i protagonisti della rappresentanza, ossia i delegati sindacali sui luoghi di lavoro.

Per questo, la Fondazione Ezio Tarantelli ha realizzato una ricerca, finanziata da Ebitemp, con lo scopo di "conoscere" i delegati sindacali nel settore della somministrazione di lavoro.

Il percorso di ricerca ha avuto l'obiettivo di verificare se vi siano competenze specifiche, sia di natura cognitiva che non cognitiva, associabili al rappresentante dei lavoratori somministrati. Dal punto di vista metodologico, la ricerca si è caratterizzata per un approccio di tipo quali-quantitativo. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati, raccolti prevalentemente mediante focus group organizzati in presenza o online, ha permesso di descrivere il contesto in cui operano i delegati della Felsa Cisl, le caratteristiche di questa figura di rappresentanza, le prassi e i comportamenti agiti. La ricerca è stata organizzata in quattro fasi:

- realizzazione di una mappatura della presenza delle Rsu/Rsa nelle imprese utilizzatrici, al fine di individuare il campione utile per la raccolta dati;
- costruzione degli strumenti di ricerca;
- raccolta dei dati, attraverso questionari di raccolta dati, focus group, schede di osservazione e interviste in profondità;
- elaborazione dei dati e ricostruzione della figura del delegato sindacale del lavoro somministrato.

In particolare, sono stati realizzati otto focus group in presenza: 2 in Lombardia e gli altri in Piemonte, Veneto e Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana, Lazio e Campania. A questi si è aggiunto un focus group on line con la partecipazione di delegati di Abruzzo, Umbria e Marche. Complessivamente hanno partecipato 59 delegati.

Sono state realizzate inoltre tre interviste in profondità che hanno interessato una dirigente regionale della Felsa Cisl, un delegato di un'azienda chimica e una delegata in servizio presso una Prefettura.

In questo articolo verrà presentata soltanto una parte dei risultati della ricerca, ossia la ricostruzione della figura del delegato dei lavoratori somministrati, sulla base di quanto emerso dalla elaborazione dei focus group.

La figura del delegato sindacale nella somministrazione

Il delegato dei lavoratori in somministrazione si colloca in un progetto di innovazione sindacale, nel quale, da una parte, va costruito il ruolo e definito il profilo del rappresentante dei lavoratori nelle imprese utilizzatrici (sotto forma di Rsa o Rsu), dall'altra devono essere imbastiti la rete e il sistema di relazioni del delegato all'interno dei confini della somministrazione, con le imprese utilizzatrici e con i delegati dei lavoratori diretti.

I dati raccolti hanno evidenziato alcuni elementi che mostrano come il delegato sindacale nella somministrazione si inserisca all'interno di questo nuovo schema organizzativo, rappresentando caratteristiche e azioni trasversalmente comuni alla figura del delegato e caratteristiche distintive di questo specifico ruolo.

Per delineare questa figura secondo la logica sopra rappresentata, sono state individuate quattro chiavi di analisi: la motivazione ad assumere il ruolo, le competenze agite, le criticità del ruolo, le aspettative degli intervistati verso il proprio ruolo e l'organizzazione sindacale di appartenenza.

La motivazione

La scelta ad assumere il ruolo del delegato rappresenta un processo decisionale complesso, che varia per ciascun caso, ma che in genere coinvolge diversi attori: i responsabili del sindacato di settore, gli altri delegati presenti in azienda, gli iscritti e i colleghi di lavoro. All'interno di questo processo intervengono anche la motivazione individuale e la consapevolezza di assumere un impegno importante, basati sul possesso di una motivazione ideale intrinseca e di una disponibilità volontaristica.

I delegati intervistati hanno individuato alcune ragioni prevalenti che li hanno condotti ad assumere l'impegno sindacale: quasi tutti hanno dichiarato di avere un buon rapporto con il referente Felsa Cisl, hanno deciso di dare disponibilità al sindacato perché hanno partecipato a delle assemblee, oppure hanno avuto bisogno di informazioni o assistenza, conoscendo di conseguenza, l'operatore territoriale del sindacato. Inoltre, hanno sentito di dover assumersi la responsabilità di rappresentare lavoratori "vulnerabili", perché spesso giovani alle prime esperienze lavorative, perché soggetti all'incertezza della temporaneità del contratto di lavoro e perché considerati spesso lavoratori "di serie B" rispetto ai colleghi dipendenti diretti dell'impresa utilizzatrice. Fare il delegato

dà inoltre la possibilità di conoscere con maggiore dettaglio i propri diritti, di acquisire sempre conoscenze e competenze nuove, utili a fronteggiare i propri problemi e quelli dei colleghi. Non mancano poi i delegati che sono già stati sindacalisti in precedenti esperienze lavorative e danno per scontato l'impegno anche nell'esperienza come lavoratori somministrati. "Combattere le ingiustizie" è la spinta che mobilita il voler agire, che svela la presenza di un ideale di condivisione e solidarietà, spesso tacito, ma che emerge dalla discussione.

La disponibilità all'impegno sociale, in particolar modo nell'ambito sindacale, si esprime nel sentirsi utile, nel voler risolvere i problemi individuali e collettivi, nel sentire senso di appartenenza alla propria organizzazione sindacale, ma anche nel dare continuità a una tradizione familiare e voler accedere direttamente alla rete informativa del sindacato. Emerge in modo particolarmente evidente la forza della dimensione emotiva nel voler dare dignità, parità di trattamento (non soltanto dal punto di vista economico) e completa inclusione a una tipologia di lavoratori che spesso vengono considerati "minori" rispetto agli altri colleghi, per i quali vanno rivendicati anche i diritti fondamentali (seppur regolati dal punto di vista normativo e negoziale). I delegati della somministrazione sono chiamati prima di tutto a testimoniare l'esistenza di questa modalità di lavoro, a rendere visibile l'importanza del contributo che i colleghi che rappresentano danno nell'organizzazione del lavoro e nella produzione di beni e valore economici.

Le competenze

La definizione di un "profilo professionale" del sindacalista non è semplice, perché è molto complesso indicare con precisione e completezza i compiti che dovrebbe svolgere, le responsabilità e le prerogative che può esercitare, i confini della sua azione, nonché i risultati attesi. Questo è ancor più vero nel caso si voglia definire il profilo professionale del delegato sindacale, che proprio in virtù della sua esposizione quotidiana alle sollecitazioni e ai bisogni dei lavoratori, si trova a far fronte ad una moltitudine di richieste di intervento, non sempre facili da collocare all'interno dei compiti che dovrebbe svolgere nell'esercizio del suo ruolo.

La competenza del sindacalista si presenta infatti come il risultato di un percorso che appartiene a persone che hanno costruito il proprio "mestiere" interpretando la realtà e agendo su essa. Per mettere in atto la capacità di agire, il delegato ha efficacemente miscelato saperi scolastici e risultati di processi di apprendimento informale, consolidando un'esperienza fatta di applicazioni di prassi codificate ed elaborazione di questioni astratte, affrontando spesso temi e problemi non incontrati in precedenza. Pertanto la competenza del sindacalista non può non essere pensata che come una competenza situata, contestuale, costruita prevalentemente attraverso un processo di apprendimento esperienziale e tacito.

Gli strumenti di raccolta dei dati utilizzati durante la fase empirica della ricerca hanno permesso di far emergere alcune competenze chiave per il ruolo sindacale classificabili in due macro aree: le competenze chiave dell'Unione europea e le competenze sindacali in senso stretto.

Per quanto riguarda le competenze chiave dell'Unione europea, i dati raccolti mettono in evidenza in particolare l'esercizio di competenze di tipo personale e sociale, come l'empatia, la disponibilità verso gli altri, la capacità di lavorare con gli altri, la motivazione e la perseveranza, la capacità di prendere l'iniziativa, il problem solving e l'autoconsapevolezza e l'autoefficacia.

Sul versante più squisitamente sindacale, le competenze che emergono riguardano soprattutto il saper rappresentare, ossia farsi carico ed essere riferimento per i lavoratori, la capacità di intercettare i bisogni dei lavoratori e quella di leggere un Ccnl. La competenza relativa ad agire per ampliare la base associativa, in alcuni casi è tacita, ma generalmente meno presente tra i delegati intervistati.

Le criticità

Rappresentare oggi i diritti e le esigenze dei lavoratori, che richiedono risposte immediate e puntuali, esige dal sindacalista di base di diventare un vero e proprio consulente personale. In una società in cui il lavoro e i percorsi di vita sono sempre più frammentati, il bisogno di tutela del lavoratore, prima ancora che l'offerta di rappresentanza, diventa anzitutto individuale.

Anche per i delegati della somministrazione ricorrono questi aspetti di complessità nella gestione del ruolo, ma nel loro caso appaiono particolarmente critici anche altri aspetti tipici del contesto in cui operano.

Il primo tema è quello del riconoscimento di pari dignità (e di conseguenza, pari diritti) tra i lavoratori somministrati e i lavoratori diretti: appare particolarmente centrale e prioritaria la necessità di far riconoscere il valore e il contributo dei lavoratori somministrati all'interno del processo produttivo, nelle dinamiche di collaborazione con i lavoratori diretti, nel riconoscimento anche di alcuni diritti fondamentali (fornitura dispositivi di sicurezza e divise da lavoro).

Il secondo elemento critico è relativo al tema della temporaneità dei contratti e alla delicatezza della fase di scadenza dei contratti dei lavoratori in attesa di rinnovo o di cessazione del rapporto di lavoro. Per i delegati dei somministrati questo aspetto è particolarmente difficile da gestire ed affrontare: da una parte la consapevolezza di non avere un ruolo nella decisione dell'azienda utilizzatrice e dell'agenzia per il lavoro; , dall'altra la necessità di assorbire e curare le dinamiche emotive dei lavoratori in attesa di conoscere il proprio futuro. In questo caso i delegati hanno sottolineato come sentano necessario e doveroso offrire il proprio supporto ai lavoratori e allo stesso tempo quanto l'esercizio dell'empatia possa non permettere di esercitare un legittimo distacco tra impegno sindacale e vita privata. Si deve tener conto che spesso anche i delegati sono lavoratori in attesa di rinnovo di contratto e hanno bisogno di gestire le proprie emozioni senza mostrarlo ai lavoratori.

Un altro fattore di criticità emerso durante l'indagine empirica è la difficoltà a costruire un rapporto collaborativo e complementare con le Rsu dei lavoratori diretti. Questo problema è affrontato con grande onestà e rispetto da parte dei delegati dei somministrati verso i propri "colleghi" che

rappresentano i lavoratori diretti. Da una parte c'è la consapevolezza che spesso le Rsu dei lavoratori diretti non conoscono il sistema contrattuale e regolatorio del lavoro in somministrazione e neanche la possibilità di eleggere delegati specifici per questi lavoratori; dall'altra la comprensione della difficoltà da parte delle Rsu dei diretti a "difendere" i lavoratori somministrati, rischiando che i propri rappresentati temano di perdere qualcosa in cambio di un miglioramento per i colleghi somministrati.

Infine, emerge chiaramente il fortissimo legame tra delegato e operatori e dirigenti della propria categoria. Un rapporto forte, basato sulla fiducia e la stima, sulla certezza di avere un punto di riferimento sempre disponibile ed efficace per affrontare problematiche complesse o ancora sconosciute ai delegati (spesso ai primi passi nell'impegno sindacale). Questo fattore è sicuramente un punto di forza per la tenuta del sistema di rappresentanza e di tutela del lavoro somministrato, ma anche per la Felsa come organizzazione sindacale.

Le aspettative

Le aspettative espresse dai delegati intervistati si possono racchiudere in due macro temi: la formazione sindacale e la rete sindacale.

I delegati coinvolti nella ricerca richiedono una formazione di tipo continuo, che da una parte li possa tenere aggiornati su tematiche di tipo normativo e contrattuale soggette ad aggiornamento periodico e che, dall'altra, affini alcune competenze relative alle capacità contrattuali e negoziali, a quelle di proselitismo, alla gestione delle criticità. Viene chiesta espressamente una formazione che li supporti a gestire l'emotività, a conciliare la vita personale e quella sindacale, a trovare un equilibrio tra la spinta ad empatizzare con i problemi dei lavoratori e la necessità di mantenere una adeguata lucidità e un necessario distacco per svolgere al meglio il proprio ruolo, ma anche per tutelare la propria tenuta psicologica.

L'opportunità di partecipare a percorsi formativi è considerata dai delegati la dimostrazione che la propria organizzazione sindacale pone attenzione a loro come delegati e come persone, viene vista come occasione di scambio, di creazione di relazioni, di apertura a nuove prospettive.

Il secondo tema su cui i delegati indirizzano le proprie aspettative è quello di avere maggiori opportunità di incontro, non di tipo formativo, ma tra gruppi di delegati. La necessità di raccontare la propria esperienza e di ascoltare quella degli altri è sentita in modo molto forte, tanto che la partecipazione ai focus group è stata considerata un momento di grande arricchimento reciproco e di acquisizione di maggiore consapevolezza. Fare gruppo tra i delegati è il primo anello di una rete più ampia, maggiormente ricca di risorse ed esperienze, che li può accompagnare nel loro percorso sindacale.

Il percorso di ricerca realizzato ha permesso di conoscere le esperienze vissute dai delegati sindacali della somministrazione attraverso il loro racconto, che ha fatto emergere prassi, comportamenti e competenze complesse e mature di tipo cognitivo e non cognitivo, permettendo di delineare alcune

caratteristiche di questa figura, il suo *fare* ed *essere* sindacato, in un contesto “di frontiera” , quale quello del lavoro in somministrazione.

Luigino Bruni, *Campo dei miracoli*.
Viaggio economico nei capolavori della letteratura.
di Luigi Lama



Se il sottotitolo *Viaggio economico nei capolavori della letteratura* fosse stato il titolo avremmo potuto aspettarci una storia del pensiero economico attraverso i classici di questa disciplina. Invece Luigino Bruni esce da quei confini per andare a rintracciare la sua materia in altri territori altri, quelli della letteratura intesa come arte, poesia e romanzo. Ci porta e rileggere, o per lo meno a ripensare, a capolavori che tutti conosciamo, più o meno direttamente. Uno scavare che ci fa scoprire in quelle opere connotati di cui non c'eravamo accorti e arricchisce nella capacità di comprensione sia di quelle sia dell'economia.

Non dobbiamo sorprenderci, spiega Luigino Bruni, perché «Quando la letteratura ha voluto parlare della vita vera, non ha potuto non incontrare il lavoro, il consumo, il risparmio, le tasse». E questo suo scavo va a fondo. Mi aspettavo una serie di citazioni di passi in cui di affrontano temi economici, magari con un taglio

leggero, da aneddoto, ma invece lo scopo dell'autore si rivela una riflessione sul rapporto fra etica ed economia e come questa sia espressa in grandi opere della letteratura e nella Bibbia, a cui dedica il più ampio capitolo finale. Una sorpresa che forse in una qualche misura è stata anche dello stesso Luigino Bruni, che nell'introduzione afferma che «Solo alla fine ho capito che le opere che commentavo erano capaci di dire da sole tutto ciò che si deve dire di essenziale sulla giustizia, sul dolore, sulla vita sul dono, e quindi anche sull'economia [...]. Ma l'ho capito dopo: all'inizio c'era soltanto la loro bellezza, non c'era la loro morale».

Ci offre così uno stimolo a riflettere su vari aspetti dell'economia, cosa davvero utile oggi che è pervasiva e dominante in tutti i campi della vita umana, e l'economicità è divenuta il criterio principe di valutazione di fatti e azioni: conveniente e non conveniente in molti casi prevale e soppianta l'alternativa fra giusto e ingiusto.

I capitoli sono otto e ciascuno tratta una grande opera della letteratura, con una eccezione, il primo, dedicato ad una illuminante comparazione fra la *Divina Commedia* e il *Decamerone*. Dante è intrinsecamente medioevale. Una grande dimostrazione che i medievali non sono secoli bui, ma resta ancorato a una visione per cui la mercatura era incivile, i profitti erano cattivi e i prestiti ad

interesse erano sempre usurai. Boccaccio, nato meno di cinquanta anni dopo, è uomo del Rinascimento, ben inserito nel sistema economico che sostiene quella nuova fase culturale. Nasce in una famiglia di mercanti. Il padre è un dirigente della compagnia dei Bardi, una sorta di multinazionale dell'epoca, e cercò di farsi seguire nella professione, poi ripiegò sugli studi giuridici prima di rassegnarsi alla netta propensione per la poesia. Nella visione medievale, vivere di rendita per il possesso della terra era moralmente ineccepibile, mentre non lo era trarre un profitto dall'investire in operazioni commerciali e bancarie. Boccaccio invece conosce bene il mondo commerciale, i suoi miti, la sua cultura, i suoi vizi e le sue virtù. I mercanti non appaiono nella *Divina Commedia*, mentre sono i protagonisti di gran parte delle novelle e la mercatura è mostrata come mestiere alternativo a quello delle armi e comincia ad affermarsi un'altra etica: «il mutuo vantaggio è la grande virtù dell'economia: Dante rimpiangeva le antiche virtù basate sulle passioni, Boccaccio loda le nuove virtù basate sugli *interessi* reciproci».

Gli altri sette capitoli trattano ciascuno di una sola opera, di cui Bruni mette in luce un elemento peculiare. Eccone l'elenco: Shakespeare, il mercante e l'usuraio; Verga e la civiltà della roba; Sisifo, la fatica e la felicità; Pinocchio e la scoperta del valore; Cuore e il merito non è una virtù; I miserabili: la grammatica del dono; la Bibbia per azioni.

Che il capitolo conclusivo sia dedicato alla Bibbia sorprende un po'. Per di più è il più lungo e articolato. Luigino Bruni ne è conscio e spiega che «il commento dei testi biblici è diventato, da oltre un decennio, un mio nuovo lavoro, che affianca e alimenta quello dell'economista e dello storico delle idee». Così ne ha scoperto lo splendore letterario e auspica che entri nella formazione scolastica assieme all'epica greca e romana.

Faccio qualche accenno ad una sola delle opere trattate negli altri capitoli: *Cuore* di Edmondo De Amicis. Un libro che ha avuto un grande successo internazionale e, sottolinea Bruni, è «significativo che i libri per ragazzi più amati e influenti nella cattolicissima Italia siano stati *Cuore* e *Pinocchio*, opera che parlano pochissimo di Dio e di religione». Per molti dei nati attorno alla metà del secolo scorso è stata una lettura inevitabile. Parla di una scuola elementare torinese nel 1881. Erano passati pochi anni da quando, nel 1877, era diventata obbligatoria la frequenza dei primi tre anni della scuola elementare. Protagonisti sono ragazzi di condizioni sociali molto diverse. Luigino Bruni mette in luce la funzione della scuola pubblica è la riduzione delle disuguaglianze sociali. Che, al contrario, «la meritocrazia, cioè l'ideologia del merito, invece incrementa. Tutti i bambini e le bambine vanno e devono andare a scuola, non solo i meritevoli. [...] La mia capacità di potermi impegnare è dono: se torno da scuola e condivido la stanza con altri fratelli e sorelle, se devo andare a fare qualche lavoretto per sopravvivere, se in tutta la mia casa non si trova né una scrivania né un libro, il mio impegno nello studio ha molto poco a che fare col merito».

L'ideologia meritocratica che fa della competizione la regola generale della vita sociale in ogni ambito e aspetto è funzionale alla legittimazione del privilegio e al rendere colpevole la condizione di svantaggio sociale. Occorre tenere ben distinti due ambiti. Uno è la formazione, dove occorre colmare le differenze e sviluppare le potenzialità di ciascuno. Altro è la selezione per le attività negli apparati di produzione di beni e servizi la cui efficacia ed efficienza è correlata alla divisione del lavoro, alla distinzione di ruoli e la loro assegnazione alle persone che si ritiene porteranno i migliori risultati.

Anche in questo caso però l'assegnazione di un ruolo non deve essere una condanna a ripetere sempre la medesima attività. Per ogni persona l'apprendimento è una capacità che dura tutta la vita, favorirlo e curarlo è chiave di successo di una collettività.

Quindi se è vero che ci sono casi in cui una severa selezione meritocratica può portare benefici sociali, questo non è affatto il caso della scuola. La scuola pubblica è nata con lo scopo di ridurre la differenza di opportunità data dalla nascita in contesti con differenti risorse economiche, culturali e relazionali. Un fine mai pienamente raggiunto e che richiede costante attenzione.

Dire che tutti possono competere, che tutti possono gareggiare nella corsa per la conquista del podio è una distorsione della realtà. C'è chi nasce a bordo campo, ben alimentato e allenato, fornito delle migliori scarpette con la famiglia che sostiene e fa il tifo. C'è invece chi nasce a chilometri di distanza dal terreno di gara, per raggiungerlo deve scalare scalzo sentieri sassosi e farlo impegnerebbe una grossa fetta delle scarse risorse famigliari.

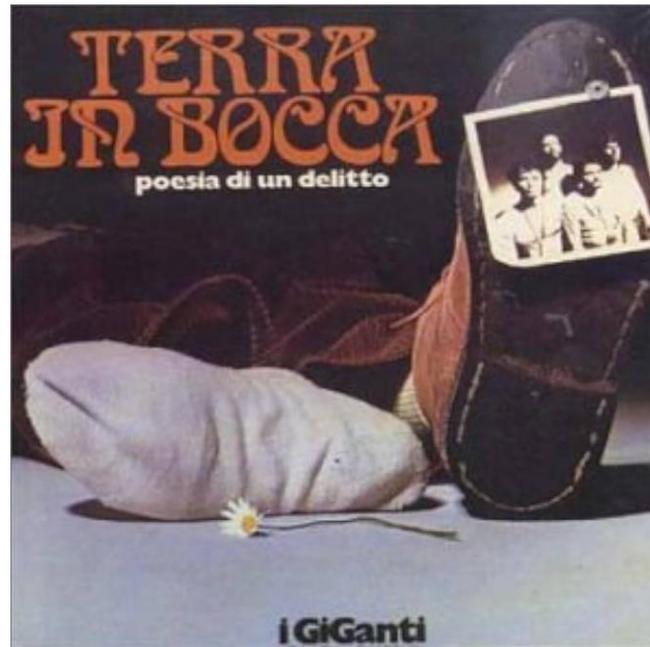
Non è un quadro melodrammatico, è una metafora della realtà che, in una certa misura, abbiamo visto nelle differenze di opportunità per scolari e studenti quando sono state chiuse le scuole in occasione della pandemia. Si presenta in maniera molto più acuta in diversi Paesi del mondo, con una accentuazione per le femmine. Ancora una volta i classici della letteratura ci aiutano a vedere e comprendere il presente.

Album da riscoprire: “Terra in bocca”

Quando i Giganti sfidarono la mafia.

E l’Italia si girò da un’altra parte.

di Francesco Lauria



Giacomo Di Martino, Sergio Di Martino, Francesco “Checco” Marsella, Enrico Maria Papes.

Ricordate *Una ragazza in due*? I versi “mettete dei fiori nei vostri cannoni”? I titoli vendutissimi e suonati nei juke box di tutto il Belpaese: *Proposta*, *Tema*, *La bomba atomica*, *Io e il presidente*?

Ricordate Bandiera Gialla? Arbore e Boncompagni? Le estati del *beat*? Il Disco per l’estate, il Cantagiuro?

Ci siamo. Avete, almeno lontanamente, nelle orecchie, i suoni e soprattutto le quattro voci di un originale complesso *beat* da hit parade di quell’epoca: il quartetto milanese de “I Giganti”.

Già, i mitici Sessanta, soprattutto quelli prima del ’68, avrebbe detto Edmondo Berselli, che a questa fugace e felice stagione ha dedicato un bel libro e uno spettacolo teatrale, portato in tutta Italia con successo da Shell Shapiro dei Rokes. Anni nei quali I Giganti riscosero grande successo.

Aprono il tema... I Giganti.

Fosse stato per “mamma Rai”, il meno possibile.

Considerata esagitata l'innocua *Una ragazza in due*, cambiato il titolo a *Protesta* divenuta *Proposta*, soprattutto con la canzone *Io e il Presidente* i nostri incorsero nella ferrea censura di un'Italia ancora perbenista, tanto che quest'ultima canzone veniva suonata nelle piazze del Cantagiro e regolarmente tagliata nella televisione dell'allora canale unico.

Certo i Giganti alternavano pezzi "educatamente" di protesta (che decenni dopo furono definiti da alcuni critici: "trasgressione formato parrocchia") ad apparizioni non proprio memorabili nei film sentimental-musicali di cui è affollato il periodo che va dal 1964 al 1968. Ma l'intreccio delle diversissime voci dei componenti li rendeva una formazione assolutamente originale nel ricco e affollato novero dei complessi che si esibivano nel periodo d'oro del *beat* italiano. Un periodo in cui l'Italia si accorgeva che "i giovani esistono" ed in cui i giovani credevano realmente che non ci si "dovesse fidare di chi aveva più di trent'anni".

Ma non sono i sette dischi in due anni del periodo d'oro dei Giganti, l'oggetto di questa recensione.

Non è l'Italia spensierata e ancora un po' ingenua del *beat* e del Piper.

È un'Italia diversa.

Il '68 ed il '69 hanno cambiato il Paese. La stagione del *beat* si è esaurita. Cominciano ad avere successo i primi cantautori e si intravede, a livello internazionale e italiano, l'onda della musica *progressive*.

I Giganti, come molti gruppi (...complessi, si diceva) di quel periodo vivono un momento di crisi.

Decidono, loro che avevano già nel Dna le sperimentazioni musicali e l'attenzione ai temi sociali, di tentare un grande e rischioso salto.

Quello che era stato definito scherzosamente il "quartetto Cetra del *beat*" decide di mettersi in gioco e di provare a segnare un nuovo inizio della propria carriera.

I quattro incontrano un paroliere sconosciuto, Piero De Rossi, e decidono, con una casa discografica parimenti quasi sconosciuta, di produrre un *concept album* su una storia importante.

Tutta giocata su un *flash back* ed il racconto di un delitto di mafia avvenuto nel lontano 1936 in un paesino della Sicilia centrale.

È il 1971 e in Italia di mafia praticamente ancora non si parla.

I Giganti si circondano di alcuni dei migliori musicisti dell'epoca, si affidano ad un grande produttore allora alle prime armi come Gianni Sassi, e in due mesi di continue *session* e di lavoro spasmodico danno alla luce una opera di denuncia intitolata: *Terra in bocca. Poesia di un delitto*.

I Giganti mantengono il loro stile, la centralità dei cori e delle voci, il lavoro di gruppo a cui affiancano importanza e urgenza sociale dei testi. Ed anche una coraggiosa sperimentazione musicale.

Terra in bocca, raccontarono i Giganti, nella forse unica intervista che riuscirono a rilasciare sul loro album, era nata «per diffondere, con i mezzi a nostra disposizione, il maggior numero di verità intorno al cosiddetto fatto economico più rilevante dopo lo Stato, cioè l'onorata società».

È la storia di un'ordinaria violenza quotidiana, del dramma della siccità e del pizzo che i paesani sono costretti a pagare alla mafia.

La storia di una ribellione, pagata cara. Un contadino, Calogero Sonnino, improbabile eroe, esasperato dal racket, decide di fingere di aver trovato l'acqua nel proprio podere e di volerla gestire autonomamente dall'onorata società, donandola ai propri concittadini.

Un affronto inaccettabile che porta all'uccisione del giovane figlio di Sonnino, già promesso sposo.

È il sedicenne "lungo e disteso" di cui cantano, nel disco, i Giganti.

La terra in bocca è, chiaramente, un classico simbolo mafioso.

La denuncia si affianca al lirismo quando i quattro cantano dello svenimento in Chiesa della fidanzata e dello smarrimento del padre, diviso tra i sensi di colpa e la volontà di vendetta.

Vendetta che il padre porterà a termine, per poi costituirsi.

Ma il finale è inaspettato e di speranza: durante la sepoltura del corpo del giovane ucciso, nel podere paterno, l'acqua viene fortuitamente trovata, aprendo la vicenda ad un finale certamente amaro, ma nel quale lo sgorgare dell'acqua purifica il sangue versato e apre al sogno di riscatto di un intero paese.

Terra in bocca avrebbe dovuto diventare un'opera rock. Essere portata nei teatri, anche nel Sud.

Originale e d'effetto la copertina del disco che mostra in primo piano i piedi, uno scalzo, della giovane vittima del delitto di mafia, una margherita e la foto dei quattro musicisti vestiti da contadini, appesa con una puntina sulla suola della scarpa del cadavere.

Fu, invece, cancellata dalle radio e dalle televisioni.

Nei *credits* i Giganti ringraziano allo stesso tempo Karl Marx e Gesù Cristo.

In Rai, racconta Mino de Martino, uno dei Giganti «non si poteva parlare né del Presidente, né del Papa, né della mafia». Il silenzio dei media fu assordante. Totale e assoluto. Era la stessa Rai, lo ricordiamo, che aveva censurato la canzone *Dio è morto* di Francesco Guccini, poi riabilitata da Radio Vaticana.

Il padrino, il famoso film di Francis Ford Coppola, arrivò nel 1972, un anno dopo l'uscita del disco.

I Giganti non ressero all'urto della delusione e delle pressioni. E di lì a poco, si sciolsero.

Il messaggio di *Terra in bocca* (e anche i contenuti, pensiamo al tema dell'acqua) è ancora attualissimo.

Dentro la musica e attraverso essa, viaggiano le relazioni, le promesse e le speranze di tutti. Musica e impegno sono legati nella storia di chi lotta per il cambiamento.

Nel 1971, però, era ancora difficile parlare di mafia, nonostante l'impegno di chi, già nei decenni precedenti, aveva compreso la reale natura delle cosche e si era speso per combatterle, denunciando, manifestando, scioperando, scrivendo libri e articoli, spendendosi nel mondo dell'educazione, del sindacato, della politica. Pagando di persona, e a caro prezzo, rimanendo ignorato dai media e avversato dalle istituzioni. Pensiamo a Placido Rizzotto e Danilo Dolci. Ma pensiamo anche ai Giganti.

Terra in bocca, ascoltato oggi, cinquantacinque anni dopo, ci appare quasi profetico.

I Giganti avevano compreso la strategia delle mafie che attecchiscono e prosperano nella povertà, materiale e di diritti.

La voce dei Giganti è stata, però, il contrario del silenzio.

E l'acqua che continua a sgorgare vuole ricordarci che la sconfitta non è eterna.

Anche grazie ai Giganti e al loro, troppo poco compreso, coraggio.



Il portale del progetto europeo Broadvoice e la voce dei lavoratori attraverso la partecipazione

La “voce dei lavoratori” è sempre più riconosciuta come un importante strumento non solo per migliorare le prestazioni organizzative, ma anche per la salute e il benessere dei lavoratori stessi. Negli ultimi decenni la crescita di pratiche sul posto di lavoro, come il lavoro di squadra auto-organizzato e l'innovazione guidata dai dipendenti, ha avuto un impatto positivo sulle imprese e sulla vita lavorativa.

Il concetto chiave è quello di innovazione del luogo di lavoro, adottato dalla Commissione europea nel 2012. Descrive un processo partecipativo di trasformazione organizzativa che porta a una maggiore autonomia dei lavoratori, a un maggiore apprendimento e sviluppo e a un elevato coinvolgimento nel miglioramento e nell'innovazione. È dimostrato che l'innovazione del luogo di lavoro porta a miglioramenti significativi e sostenibili sia delle prestazioni organizzative che del coinvolgimento e del benessere dei dipendenti.

Più di recente, la Commissione europea, insieme a molti esperti, ha sottolineato la necessità che i luoghi di lavoro “incentrati sulla persona” svolgano un ruolo di primo piano nella “doppia transizione” verso la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale - una trasformazione concettualizzata in termini politici come “Industria 5.0”. In breve, è improbabile che queste transizioni siano efficaci senza sfruttare e sviluppare le competenze, le conoscenze tacite e la creatività innata dei dipendenti.

Ma, come ci ricordano recenti indagini, solo una minoranza di imprese europee sta adottando sistematicamente queste pratiche di empowerment e c'è ancora una “coda lunga” di aziende e organizzazioni del settore pubblico bloccate nei tradizionali modi di lavorare “comando e controllo”, con conseguenze economiche, sociali, sanitarie e ambientali negative.

Cosa significa tutto ciò per il ruolo dei sindacalisti e dei rappresentanti dei lavoratori? La partecipazione rappresentativa sotto forma di contrattazione collettiva, codeterminazione e rappresentanza dei lavoratori è ora in competizione con l'innovazione del luogo di lavoro? Oppure l'innovazione del luogo di lavoro apre nuove arene per l'impegno e l'influenza dei sindacati e dei rappresentanti dei lavoratori?

Continua a mancare un'analisi approfondita dell'interazione tra le forme di partecipazione diretta dei lavoratori rappresentate dall'innovazione del luogo di lavoro e il quadro tradizionale delle

relazioni industriali costituito da sindacati, rappresentanza dei lavoratori, contrattazione collettiva e dialogo sociale.

Riunendo istituti di ricerca con esperienza nelle relazioni industriali e nell'organizzazione del lavoro di 6 Paesi dell'Ue e 14 parti sociali nazionali e comunitarie, BroadVoice sta studiando - e quindi contribuendo a promuovere - il ruolo dei sindacati e dei rappresentanti dei lavoratori come partecipanti consapevoli all'innovazione del luogo di lavoro, apportando la ricca esperienza e le intuizioni dei lavoratori nella ricerca di risultati vantaggiosi per tutti, che migliorino contemporaneamente la vita lavorativa e le prestazioni.

Allo stesso modo, BroadVoice sta esplorando i modi in cui la contrattazione collettiva e le strutture di rappresentanza possono diventare i motori e i "guardiani" dell'innovazione sul posto di lavoro a livello aziendale.

**Per scaricare tutti i materiali, i rapporti nazionali
e i casi di studio del progetto:**

<https://workplaceinnovation.eu/about-broadvoice/>

**Per partecipare alla community sull'innovazione
nei luoghi di lavoro:**

<https://workplaceinnovation.eu/community/>

n. 4 | aprile
2025

ISSN 3035-3955

il
**PRO
GET
TO**