

RIORGANIZZIAMO LA CISL PER VALORIZZARE LE COMUNITÀ E I TERRITORI



Conferenza organizzativa

30 Settembre 2015

**Relazione tenuta da Roberto Muradore,
a nome della Segreteria della
UST CISL di Udine**

La scelta della Segreteria della CISL di Udine è di aprire i lavori di questa Conferenza Organizzativa territoriale con una relazione centrata su tre "soli" argomenti.

1

La situazione economica e del lavoro in provincia e in regione con l'illustrazione di alcuni possibili interventi per uscire, almeno in parte, dalle attuali secche.

2

La proposizione di pochi e brevi interrogativi, considerazioni e riflessioni su ciò che sta avvenendo nelle democrazie occidentali.

3

Offrire alcune "avvertenze" su come approcciare al tema della riorganizzazione della CISL e indicare le ragioni, gli obiettivi e le forme della riorganizzazione stessa.

Tutto questo nella logica del "prima i contenuti e poi il contenitore".

PRIMA PARTE

La CISL di Udine, da sempre, quando tratta i temi del lavoro, della società e dell'economia parte da un sano e irrinunciabile "principio di realtà", evitando di farsi abbindolare dalla propaganda e preferendo a questa la onesta informazione.

La CISL di Udine ha sempre scelto, inoltre, di star fuori dal "gioco" della politica che, se al Governo, edulcora le situazioni e che, se all'opposizione, le dipinge di nero.

I contenuti, le analisi e le proposte della CISL di Udine non hanno mai avuto lo scopo di ingraziarsi questa o quella parte politica. L'unico obiettivo è stato ed è quello di perseguire il bene dei nostri rappresentati, lavoratori e pensionati.

Per fare seriamente ciò si impone una propria capacità, senza la presunzione di essere esaustivi, di lettura, di analisi e di proposte.

Ecco, allora, che va esplicitamente affermato come la tanto dichiarata ripresa dell'economia italiana, davvero auspicabile, si stia concretizzando pian piano, troppo piano, non tanto per scelte di politica economica e industriale proprie, ma per fattori esogeni, internazionali. E, di più, la ripresa economica non porterà con sé una ripresa occupazionale in quanto tutte, proprio tutte le tecnologie di processo e di prodotto sono job killer, cioè risparmiano lavoro.

E', allora, da mettere al primissimo posto, e subito, non solo la crescita dell'economia, ma la ripartizione della ricchezza esistente poiché non ci potrà essere, come nel passato, un maggior benessere per tutti derivante dallo sviluppo. Lo sviluppo e la crescita non sono né infiniti né buoni in sé. Questi concetti sono da ripensare.

Bene ha fatto la CISL Nazionale a intraprendere una iniziativa di legge popolare per far sì che la politica si interessi seriamente alla materia fiscale in quanto è fondamentale che nel nostro Paese si premi, fiscalmente, chi lavora e produce e vive del proprio reddito e non chi, invece, vive di patrimoni mobili e immobili e delle rendite che ne derivano. I primi (lavoratori dipendenti e autonomi) creano ricchezza per tutti e non solo per sé, i secondi (redditieri) scippano ricchezza a tutti.

Venendo alla nostra realtà provinciale e incastonandola in quella regionale, alcuni dati e alcune proposte.

Nel solo biennio 2008-2009 l'economia della provincia di Udine ha perso l'8,5% del Pil contro il 7,7% del dato medio regionale dello stesso periodo.

Dall'inizio della crisi, 2008, fino a tutto il 2014 è stato perso l'11% del PIL dell'economia regionale contro il -9,3% di quello italiano.

Poco meno della metà nell'ultimo triennio: il 5% in FVG ed il 4,3% in Italia.

La causa principale? La crisi industriale che ha fatto calare in misura significativa il reddito prodotto sia dal settore manifatturiero che da quello edilizio.

Come sarà il 2015?

L'obiettivo programmatico del Governo (recentissimo DEF) rivede verso l'alto la crescita attesa. Dallo 0,7% la porta al +0,9%.

L'Amministrazione Regionale prevede un dato analogo per il nostro FVG che, a sua volta, dovrebbe essere molto simile a quello della nostra provincia.

Ma cosa ci dice l'analisi della congiuntura?

Con riferimento al primo semestre, la crescita del PIL italiano è stata dello 0,4% (dato analogo per provincia di Udine e FVG), la crescita della UE a 28 è stata pari all'1,8% e quella dell'Area Euro a 19 dell'1,3%.

La provincia di Udine, nel periodo 2008-2014, ha perso ben il 56,3% degli oltre 23mila occupati regionali e addirittura il 78,2% degli oltre 12mila addetti manifatturieri estromessi dal mdl dalla crisi.

Anche la più recente congiuntura non ci è stata per nulla favorevole: alla crescita degli occupati registrata a livello nazionale nel I° semestre 2015 (+0,7%) ha, infatti, fatto da controaltare il calo degli occupati di 4 regioni, tra cui la nostra.

Il FVG, infatti, perde lo 0,8% degli occupati (oltre 4mila) perdendo ben 11.599 occupati industriali (-7,1%) rispetto ai primi 6 mesi del 2014. Questo è il frutto di un calo più contenuto del settore manifatturiero e da una forte flessione di quello edilizio.

Da quanto detto in precedenza risulta chiaro che è la nostra provincia ad avere pagato il prezzo maggiore alla crisi anche nei primi sei mesi di quest'anno.

Sul versante disoccupazionale, inoltre, la crescita vissuta dalla provincia di Udine nel periodo 2008-2014 è stata quella più consistente, con più che un raddoppio dei suoi disoccupati totali (+107,8%), a fronte di un +86,3% regionale (circa 10mila disoccupati in provincia di Udine e circa 20mila in Regione).

Nei primi sei mesi di quest'anno, a fronte del calo del 2,2% del numero dei disoccupati italiani, si registra un aumento del 10,2% dei disoccupati in FVG, passando ad un tasso di disoccupazione pari all'8,6% contro il 7,8% del I° semestre 2014.

E ripensando ai dati provinciali appena menzionati, ci sono, purtroppo, ben pochi dubbi sul fatto che sia proprio la provincia di Udine ad alimentare il trend dei disoccupati.

Nel solo 2014 nella nostra provincia si è superata la soglia dei 14,1 milioni di ore di cassa integrazione guadagni, corrispondente a ben 8.562 sospesi (erano 736 nel 2008).

A livello regionale erano 32,6 i milioni di ore integrate corrispondenti a poco meno di 20mila lavoratori sospesi dal proprio lavoro.

Nei primi otto mesi del 2015 a livello nazionale l'ammontare di CIG è calato del 31,1%, del 33,2% nel Nord/Ovest, del 28,4% nel Nord/Est . Nella provincia di Udine del 26,6% e nella media regionale del 29%.

Da sottolineare tre elementi:

1) che il calo è molto meno consistente nella nostra provincia;

2) che la quota del malessere strutturale (Cigs e deroga) è elevatissima nella nostra provincia: ben 20 punti più elevata di quella della provincia di Pordenone, dando conto dell'87,1% delle ore integrate totali;

3) che la quota del settore manifatturiero si mantiene decisamente elevata oltre due terzi del totale dell'economia della provincia di Udine e che è in aumento.

L'andamento dei prestiti bancari netti (cioè depurati dalle sofferenze bancarie) sono un buon indicatore del dinamismo dell'economia, delle imprese in generale e dei diversi settori di attività in cui esse operano.

Ebbene, in provincia di Udine il calo dei prestiti bancari netti è stato dell'1,6%, pari quasi a 207 milioni.

Quelli riferiti all'economia del FVG sono aumentati dello 0,1%, passando da 28.569 milioni a 28.604 dal giugno 2014 al giugno 2015.

La componente dei prestiti netti alle sole imprese della provincia di Udine è diminuita del 2,3% (-169 milioni).

In FVG del 2% (circa 300 milioni).

Cruciale, dunque, il ruolo che spetta all'Amministrazione Regionale ed alle sue politiche industriali.

Bene, allora, ha fatto l'Amministrazione Regionale a varare il cosiddetto "Rilancio Imprese". Ora gli strumenti e gli interventi finalmente e meritoriamente messi a sistema devono essere utilizzati per l'innovazione delle principali filiere regionali, per l'aggregazione delle imprese e per la loro crescita dimensionale, per l'internazionalizzazione delle stesse e in particolare per l'aumento delle capacità gestionali delle Piccole e medie imprese.

Sarebbe davvero utile, inoltre, un Osservatorio Regionale delle imprese che, a partire dai dati importanti e utili delle Camere di Commercio e delle varie Associazioni Datoriali, strutturi un lavoro di ricerca e di approfondimento con interviste alle singole imprese relativamente ai loro bisogni e alle loro aspettative. Certamente è importante conoscere le situazioni economiche e finanziarie, ma è altrettanto necessario conoscere quelle produttive, di mercato, di investimenti, dell'occupazione e dei profili professionali di ogni singola realtà.

E' necessaria una alleanza sia con il sistema bancario più internazionalizzato che con il sistema bancario locale, per rendere davvero possibile l'internazionalizzazione delle nostre piccole e medie imprese. Si possono sperimentare dei partenariati con le banche già presenti nei Paesi più dinamici e interessanti anche per ricercare partner industriali e partner finanziari internazionali. Resta ovviamente fondamentale un approfondimento del legame, peraltro già in essere, con le banche locali per cogliere le opportunità di finanziamento anche pubblico e per gestire al meglio la partita finanziaria.

La Segreteria della Cisl di Udine non pensa, insomma, che sia buona cosa affidarsi ai regali fatti spontaneamente dal mercato perché non vede nella congiuntura attuale e nel prossimo futuro alcuna indicazione rassicurante di tal genere. Ritiene, quindi, necessario il riordino degli strumenti finanziari pubblici (Friulia, Mediocredito, Finest) affinché non drenino risorse ma sostengano lo sforzo di ricapitalizzazione, di ammodernamento e di internazionalizzazione del sistema manifatturiero regionale. Questi strumenti debbono essere posti a servizio del rilancio dell'economia regionale a partire dal settore manifatturiero.

SECONDA PARTE

Alcune brevi e assolutamente parziali, ma riteniamo comunque utili, considerazioni sulla "democrazia politica" (la nostra, quella della CISL, è "democrazia associativa") per tentare di comprendere meglio i cambiamenti e i possibili approdi dei sistemi democratici. Bisogna fare questo sforzo. Più di qualche studioso, infatti, parla apertamente di "era post democratica". Vediamo insieme alcune delle ragioni che portano a questo enunciato concetto di post democrazia.

Partiamo da una definizione classica e in qualche modo scientifica della democrazia: "un sistema politico può essere definito democratico quando le posizioni più importanti del *decision making* (chi decide le cose importanti) vengono ricoperte grazie a elezioni regolari, corrette e periodiche nelle quali i candidati possano competere liberamente e tutta la popolazione adulta detenga il diritto di voto".

Ma anche se queste condizioni fossero tutte rispettate, non sarebbero sufficienti. Perché?

Innanzitutto gli eletti non possono e non devono avere un potere pressoché illimitato, cioè non bisogna cadere nella pericolosa logica del *the winner takes all* (il vincitore prende tutto), oggi tanto, ma davvero tanto di moda.

E poi va rimarcato come gli eletti non devono essere ostaggio di qualche gruppo di interesse non legittimato democraticamente (poteri forti organizzati e nascosti).

Queste due condizioni andrebbero sempre rispettate, ma non sempre lo sono.

In Italia, oltretutto, i partiti "pesanti", fin troppo pervasivi, della cosiddetta prima Repubblica offrivano una loro "visione" del mondo. Oggi non lo fanno più e gran parte dell'elettorato non vota per un'idea, ma per soddisfare il proprio interesse specifico ed egoista.

E sono cambiati anche i meccanismi di costruzione dell'opinione pubblica. La formazione dell'opinione pubblica, infatti, passava soprattutto attraverso situazioni, momenti e occasioni reali nei quali le persone si incontravano anche fisicamente: nei partiti, nelle associazioni, nelle parrocchie, nei comizi, ecc. Oggi, notoriamente, sono i mass media a essere preponderanti e debordanti e, non a caso, sono stati conati i termini "mediocrazia" e "democrazia del pubblico". Un elettorato passivo e spettatore, quindi, che non partecipa più realmente alla vita civile, politica e pubblica. Sartori, studioso pragmatico, nei suoi libri ci ha ben descritto *l'homo videns* (ex *homo sapiens*), il potere dei mass media e quello che definisce il post pensiero.

Oggi, in verità da qualche anno, si utilizzano sempre più la rete, i social, ecc. e viene perciò utilizzato anche il termine "*twitter democracy*".

Si resta alla superficie, all'immagine. Nessuna profondità e consapevolezza critica.

Il risultato di queste nuove situazioni che informano, nel senso di formare, l'opinione pubblica è un popolo (*demos*) indebolito e la conseguente ascesa dei "video leader".

Ma questi leader, una volta eletti, cosa possono effettivamente decidere e fare. Non tantissimo, in verità. A decidere, a monte, sono quelle potenze economiche e finanziarie che, in libera uscita dalle regole degli stati-nazione, fanno e impongono ciò

che vogliono, massacrando proprio i singoli Stati che le avevano opportunamente regolate.

Gli Stati nazionali non dispongono di una reale sovranità in materia economica e finanziaria, tant'è che a ogni manovra economica e finanziaria dei governi si ripropone il tormentone del "gradimento dei mercati" e ci si dimentica del gradimento dei popoli.

Almeno due rischi sono da evidenziare.

Il primo è una deriva personale/cesarista/plebiscitaria. Il leader, perciò, con molto consenso che, al limite, potrebbe meglio contrastare lo strapotere di questi grandi aggregati economico-finanziari proprio perché molto forte e riconosciuto. In questo caso, però, si cadrebbe nella esiziale logica del *the winner takes all*, senza i necessari contrappesi.

Il secondo rischio, esiziale, è una "democrazia tecnica", nella quale non si può neppure discutere politicamente per proporre soluzioni diverse da quelle già imbastite dalla tecnocrazia al soldo dei vari comitati d'affari nazionali e internazionali. Questa deriva falsamente tecnico-scientifica annichilisce la politica e la sacrifica sull'altare di una presunta e bugiarda oggettività, per l'appunto, tecnico-scientifica.

No, non può e non deve essere così. Esistono, eccome, approcci ideologici (non dogmatici), culturali, valoriali, sociali e politici diversi tra di loro per affrontare le questioni dell'oggi e per costruire il domani.

Le idee, e non solo gli interessi dei più forti, hanno già cambiato e possono ancora governare e cambiare, migliorandola, la realtà.

Il terzo rischio è il combinato disposto dei due tipi di democrazia sopra esposti: leader forti al servizio di poteri forti non democratici. Questa sarebbe la fine della democrazia, ovviamente.

E' da sottolineare come una politica ancella dell'economia e senza proprie idee e poteri sovrani abbia già fatto sì che le diseguaglianze, qui da noi e a livello planetario, siano aumentate esponenzialmente e ciò non è solo moralmente inaccettabile, ma è pure pericoloso per la tenuta sociale e financo per la stessa economia.

Ancora. Crediamo che il populismo, e cioè che qualcuno spacci per volontà di un intero popolo l'opinione di una sola parte, sia da rifuggire.

Pensiamo che sia da evitare una deriva plebiscitaria che vede il capo carismatico non più semplicemente primeggiare nelle elezioni ma, avendo fatto delle elezioni una vera e propria ordalia, addirittura essere consacrato e, quindi, legittimato a fare ciò che vuole senza più ascoltare nessuno. Basta con gli unti dal Signore!

L'uomo solo al comando, con il suo fedelissimo cerchio magico, non è un bene per la democrazia.

Tra l'altro, in questo modo, si saltano a piè pari i necessari momenti di confronto con i soggetti associativi collettivi intermedi esistenti nelle categorie economiche, nella società e nel lavoro.

Ma è proprio dall'osmosi tra la sfera sociale, quella economica, quella politica e statuaria che nascono le cose migliori.

Certamente, però, la democrazia non può essere neppure una assemblea aperta permanente in quanto, alla fine, bisogna decidere!

Decidere, ma con la ricerca della più ampia condivisione possibile. In questo modo, tra l'altro, le decisioni assunte non rischiano, come troppo spesso accade, di restare solo sulla carta.

La democrazia, quindi, è incontro, ascolto, rispetto degli altrui bisogni e opinioni. Bisogna spendere il proprio tempo (non è tempo perso) non solo con il popolo spettatore tramite televisioni e social, ma con chi rappresenta in modo associato, collettivo e partecipato interessi, valori e culture presenti nella realtà sociale ed economica del Paese. Tra queste, ovviamente, il sindacato. Nel confronto, però, a nessuno è riconosciuto il diritto di veto, altrimenti non funziona.

La democrazia e la politica non devono rispondere, quindi, al solo criterio di efficienza, anzi. Devono soprattutto essere efficaci. E lo sono se sanno convincere più che vincere.

Si impongono per una buona politica e per una reale democrazia condivisione e coesione. Così funzionano bene. Le alternative, inaccettabili, sarebbero i colpi di mano, il comando o la corruzione che, in una fase di obnubilamento della coscienza individuale e collettiva, non sono particolarmente difficili da realizzare.

Infine. La selezione dei cosiddetti gruppi dirigenti raramente avviene in base a criteri quali il merito, la capacità e l'esperienza e a questi si preferiscono la fedeltà e l'obbedienza. Va detto che più che a selezioni si assiste a veri e propri "casting" per scegliere i candidati o, meglio, i nominati dal capo bastone.

TERZA PARTE

Avvisi ai naviganti

Ci permettiamo di indicare, innanzitutto a noi stessi, qualche precauzione nell'affrontare il tema della riforma organizzativa. Cautele sia culturali sia comportamentali.

Siamo, in termini generali ma anche nella nostra CISL, davanti a un bivio o, meglio, a più bivi:

da una parte	dall'altra
società (liquida)	comunità (di destino)
individuo	persona
velocità	radicamento
semplificazione	complessità
decisionismo	dialogo
.....

Non è necessario, si badi bene, scegliere "questo **o** quello", ma può e deve essere "questo **e** quello". Dalla contrapposizione (dall' **or**), al mettere insieme (all' **and**). Per cui, davanti a un bivio, dobbiamo imboccarlo sia di qua che di là.

Ed è proprio, ad esempio, al confine tra ortodossia ed eresia, al confine tra ordine e disordine che si riescono a creare e a produrre sintesi più avanzate, idee nuove.

Basta con il "sei con me o contro di me!"

Per essere fertili di idee non ci si deve ridurre a fare il tifo, ma ascoltare gli altri e ragionare insieme. Il tifo da curva, nord o sud che sia, è superficiale e leggero, se non addirittura cattivo e bugiardo, mentre sono necessari approfondimento e ponderatezza, insieme a comprensione e verità.

Ritornando alla teoria dell' **and**. Questa non deve, ovviamente, svilirsi in una banale somma di cose diverse, né in uno sciocco sincretismo tra cose non accostabili, bensì deve portare a una sintesi alta che valorizzi le diversità. Una sintesi dal pensiero lungo e che veda oltre il contingente e l'emotività. Una sintesi che veda oltre il particolare e che pensi al bene comune, cioè alla nostra casa, alla CISL e non al nostro individuale e interessato posizionamento dentro la CISL.

Non serve (anzi!) una finzione di libertà. Non basta, cioè, la libertà di pensare, ma è necessario un "pensiero di libertà". Nella libertà si possono dire cose anche sciocche e, ancor peggio, si possono ipotizzare percorsi e soluzioni che negano la libertà stessa. Un esempio: è stato affermato da qualche collega che è buona cosa quando il Segretario Generale, di categoria o confederale, decide tutto! Dalla libertà, per l'appunto, di dire sciocchezze o di preferire modelli autoritari si può passare a situazioni di non libertà. Ecco perché, in CISL e non solo, crediamo ci vogliano pensieri di libertà, oltre che liberi.

E' buona cosa partire con umiltà dagli "exempla", dagli esempi, dalla storia, dalla realtà ed è opportuno ascoltare chi ne sa più di noi. E' imprescindibile il rapporto con il "tempo di ieri". Va, cioè, conosciuto e rispettato quanto, negli anni e con fatica, hanno pensato e fatto coloro che ci hanno preceduti. Questo senza, ovviamente, restarne prigionieri. Basta, allora, con la rottamazione! A dover essere rottamate sono le sciocchezze, non le persone!

E basta anche con quel nuovismo aculturale, fatto di niente. Il nuovo si costruisce con i mattoni della storia, anche con quelli della nostra piccola storia della CISL di Udine.

Ancora. Abbiamo bisogno, tutti noi, di confini per esistere ma anche di aperture per vivere e per crescere. Il confine è radici, identità. Ma oltrepassare il confine ci arricchisce nell'incontro con l'altro, ci contamina e ci cambia. Quindi: identità sempre aperta e dinamica, ma identità. Identità che si può e si deve rinvenire non in astratto, ma nei nostri luoghi e nelle nostre comunità, meglio se di "destino".

Nella nostra regione, non per caso a Statuto Speciale, coesistono più storie, più identità e anche più situazioni economiche. Non è bene passare né velocemente né forzatamente da situazioni diverse ad un'unica situazione (*ex pluribus unum*). Le diversità, che rappresentano di per sé una ricchezza, non possono essere cancellate, bensì valorizzate (*ex pluribus plures*). Le diverse esperienze e le tante differenze rappresentano una vera e propria "complessità feconda" che non può essere resa indistinta, pena l'impoverimento di tutti.

Non servono, anzi sono dannosi, gli atteggiamenti fideistici (magari interessati) che attribuiscono a questo o quel modello organizzativo virtù salvifiche. E, di più, la riforma organizzativa non si esaurisce in momenti topici e unici, bensì è dura fatica quotidiana. E' un processo, non un miracolo che improvvisamente risolve tutto.

Nella nostra CISL di Udine e del FriuliVG serve che si affermi una lealtà vera e sostanziale tra le categorie, tra queste e la CISL e tra i diversi livelli della CISL. Và ricostruito, poiché attualmente non c'è, un clima di sufficiente reciproca fiducia smettendola con le polemiche vuote e pretestuose, con le maldicenze e le cattiverie. Và spenta, insomma, la macchina del fango e bisogna utilizzare la macchina del cuore e della testa.

Ragioni, principi e obiettivi della riorganizzazione

Quando parliamo dell'assetto organizzativo di una istituzione, di un ente, di un'azienda, di un'associazione come la nostra CISL ci si deve muovere e interrogare su almeno quattro livelli:

- 1 - Quali sono i fini che l'Associazione vuole raggiungere
- 2 - Quali sono i principi cui ci si ispira nel definire la struttura organizzativa
- 3 - Qual è il contesto in cui si opera e qual è l'assetto organizzativo dei soggetti con cui si interagisce, ci si confronta e si negozia
- 4 - Come valorizzare al meglio le risorse che si hanno a disposizione e come massimizzare il risultato con le risorse disponibili.

1 – Quali sono i fini che l'Associazione vuole raggiungere

Sembrerebbero scontati ma proprio per questo forse andrebbero ripetuti e andrebbero specificati non solo nominalmente ma anche operativamente: ci potrebbero essere sorprese. Per esempio: cosa vuol dire oggi "tutela dei lavoratori"? Oppure, "difesa degli interessi dei lavoratori"? E' cambiato il lavoro e sono cambiati i lavori, gli interessi sono più articolati e la medesima persona, lavoratore e pensionato, è portatrice di più interessi (l'io diviso).

2 – Quali sono i principi cui ci si ispira nel definire la struttura organizzativa

E' importante affermarli perché da questi deriva il modello organizzativo. Spesso si commette l'errore di adottare un modello organizzativo perché è di moda, perché piace, perché ha avuto successo con altri, perché lo vuole il capo, ecc. senza però coglierne le implicazioni valoriali, politiche, sociali, con esiti spesso divergenti rispetto a ciò che si vorrebbe ottenere. E' quanto succede molto frequentemente con le imprese private, con le aziende pubbliche, ecc. Un modello organizzativo non è neutro, né la scelta del modello è un fatto "tecnico", né è indifferente sceglierne uno od un altro.

Si dovrebbe partire da due acquisizioni millenarie e forse proprio per questo dimenticate:

- a) una organizzazione non è fine a se stessa, ma serve per raggiungere un obiettivo; una organizzazione non è qualcosa di astratto ma costruita sulle risorse che si hanno a disposizione; una organizzazione deve sapere valorizzare, utilizzare, sfruttare tutte le risorse che ha al suo interno; una organizzazione deve promuovere la crescita di tutte le persone che la compongono (REGOLA di San Benedetto, VII Secolo);
- b) una organizzazione per sopravvivere deve avere flessibilità strategica; una organizzazione deve essere come l'acqua: "L'acqua fluisce sistematicamente, conformandosi alle pieghe del terreno" (Sun Tsu, L'ARTE DELLA GUERRA, VI-V a.c.).

Si dovrebbe, perciò, fare un'opzione culturale forte per dare solidità, coerenza, continuità al modello organizzativo scelto.

E il principio di sussidiarietà può essere davvero una buona opzione.

Quello della sussidiarietà è un principio definito puntualmente dalla dottrina sociale della Chiesa cattolica, è presente nel pensiero politico Nordamericano ed è assunto a fondamento della produzione normativa dell'Unione Europea. In Europa si afferma, infatti, che l'autorità di livello superiore deve svolgere una funzione sussidiaria, cioè limitarsi a quei compiti che non possono essere svolti a livello inferiore. E vale sempre il principio di adeguatezza, ovviamente. Dal campo più prettamente politico-istituzionale il principio di sussidiarietà ha trovato recenti applicazioni anche in economia, nelle politiche socio assistenziali e, per quanto ci riguarda, nelle teorie organizzative.

Una organizzazione decentrata moltiplica le occasioni di partecipazione, abitua i componenti a stare assieme e ad acquisire competenze ed abilità utili per gestire relazioni sociali e agire attivamente nell'arena politica, economica e sociale, si arricchisce di energie, competenze e contributi che altrimenti andrebbero persi.

3 – Qual è il contesto in cui si opera e qual è l'assetto organizzativo dei soggetti con cui si interagisce, ci si confronta e si negozia

E' ovvio che un soggetto collettivo sociale, com'è la CISL, agendo in un determinato contesto e interagendo con altri soggetti:

- a) è sottoposto a pressioni esterne per darsi una struttura organizzativa omogenea con il sistema. Subisce pressioni alla conformità, indipendentemente dall'efficienza tecnica interna della struttura, ma funzionale soprattutto alla gestione dell'ambiente politico.
- b) non può decidere da solo cosa vuole essere, prescindendo dal sistema politico e sociale nel quale si è inseriti.
- c) può giungere a credere di avere successo o di essere facilitato nella sua azione se è legittimato esternamente, la legittimazione che deriva dall'essere "come gli altri".
- d) in breve, per alcuni, dovrebbe essere etero diretto.

E' non solo legittimo, ma doveroso, che un sistema tenda a conservarsi e adotti tutti gli strumenti a disposizione per fare ciò, ma questo non può significare che un soggetto debba subire un così forte condizionamento, a maggior ragione se si tratta di un sindacato, la nostra CISL che, storicamente, dovrebbe proprio rompere gli schemi codificati, le geometrie precostruite e gestire attivamente il cambiamento per orientarlo in direzioni più condivisibili.

E' incontestabile che sia a livello nazionale che regionale siano in atto forti tendenze accentratrici nella convinzione che le decisioni, se ricondotte a pochi e limitati gruppi dirigenti (oligarchie) siano più efficienti, favoriscano scelte in tempi più brevi, permettano risparmi, ecc..

Tutto questo è affermato come verità ma ciò non è mai stato dimostrato. Di sicuro c'è che un sistema troppo accentrato:

- a) rafforza le oligarchie (caste) che si formano non solo nelle istituzioni ma in tutti i soggetti coinvolti in dinamiche di accentramento dei processi decisori
- b) favorisce il formarsi di gruppi ristretti sottratti spesso a controlli realmente democratici.

Uno sguardo, per capire meglio, a ciò che è accaduto in regione. Al tempo della presidenza Ylli si realizzò l'esempio più completo di gestione oligarchica della politica regionale, con la formazione di un ristretto gruppo dirigente al quale avevano accesso (differenziato) solo i vertici delle associazioni, compresi i sindacati, i quali vertici furono tutti colpiti dalla sindrome del "pensiero di gruppo" che era diventato l'elemento caratterizzante dei processi decisori regionali. Gli esiti sono noti. Quanto i vertici sindacali fossero diventati distanti dalle loro basi lo conferma il dato delle elezioni regionali: i due segretari regionali di CISL e di CGIL, candidati in liste a sostegno di Ylli e sicuri di esser eletti, ottennero un magro risultato. Non furono eletti. Al solito, la gestione oligarchica venne giustificata in nome dell'efficienza, in nome del mutato sistema politico derivante da un sistema elettorale che rafforzava enormemente il ruolo del Presidente della Regione e in nome della trasformazione dei partiti da strutture organizzative ben definite nei ruoli e nelle funzioni in aggregati provvisori costruiti attorno agli eletti.

In realtà era prevalente una concezione elitista della politica diametralmente opposta ad una visione genuinamente democratica.

4 – Come valorizzare al meglio le risorse che si hanno a disposizione e come massimizzare il risultato con le risorse disponibili.

Tutti i manuali di organizzazione aziendale enfatizzano che nessuna risorsa, ancorché piccola, deve andare dispersa, e pertanto l'organizzazione deve essere tale da permettere non solo la valorizzazione di tutti i componenti ma anche il loro arricchimento professionale, culturale e valoriale. Si parla di "empowerment" organizzativo e di sviluppo organizzativo proprio per indicare il processo attraverso il quale ogni componente di una struttura cresce, rafforza le proprie competenze, abilità e capacità. In questo modo aumentano l'autostima e l'impegno dei singoli e ne guadagna notevolmente anche la struttura nel suo complesso.

A livello organizzativo tale impostazione si traduce nel decentramento delle funzioni e delle attività, nella responsabilizzazione di ogni unità organizzativa, nella autonomia individuale e di gruppo. Le più recenti teorizzazioni di tale impostazione sono la *lean organization* e l'"organizzazione piatta", che sono l'esatto opposto dell'organizzazione burocratico-verticistica.

Ciò non vale solo per le aziende ma anche per il sindacato in quanto:

- a) la CISL ha il problema di valorizzare al meglio il proprio personale e di farlo crescere culturalmente e professionalmente
- b) la CISL è anche erogatrice di servizi, quindi un'azienda, sebbene con caratteri particolari di impresa sociale (Caf e Ial).

Crediamo sia opportuno ricordare quali sono i rischi, sempre presenti, per le organizzazioni di massa quali i partiti, le associazioni di categoria e i sindacati, quindi anche la CISL.

Già all'inizio del '900 chi studiò la struttura e i processi decisionali interni ai partiti e ai sindacati (Robert Michels) aveva messo in evidenza come partiti e sindacati evolvessero da una struttura democratica aperta alla base in una struttura dominata da una oligarchia, ovvero da un numero ristretto di dirigenti ed aveva riassunto quanto osservato nella cosiddetta "Legge ferrea dell'oligarchia", legge in quanto tale tendenza si riscontra in qualsiasi organizzazione.

A giustificazione del passaggio dal modello di organizzazione partecipata, con autonomia dei vari livelli, ad uno oligarchico, che per sua natura nega la partecipazione e l'autonomia, viene giustificato:

- a) da presunte oggettive necessità dell'organizzazione (specializzazione, processi decisori più veloci, esigenza di efficienza interna, miglior impiego delle risorse, ecc.)
- b) da una particolare concezione della psicologia delle masse in quanto avere una guida certa e facilmente individuabile, preferire la delega all'assunzione di responsabilità, non essere stressati con richieste di impegno continuo ...è molto gradito
- c) dalla necessità di interfacciarsi con istituzioni, soggetti politici e associazioni esse stesse toccate dall'irresistibile tendenza all'oligarchia (oligarchia chiama oligarchia).

A tali fattori ne andrebbe aggiunto un altro, quasi mai esplicitato, che attiene alla psicologia dei capi e dei gruppi dirigenti, che tendono a trasformarsi in una élite compatta e dotata di forte spirito di corpo.

Il risultato:

- a) burocratizzazione della struttura
- b) vertice sempre più svincolato dal controllo dei militanti di base perché inevitabilmente portato a sviluppare un "pensiero di gruppo"
- c) mitigazione, addirittura trasformazione degli obiettivi: obiettivo fondamentale diventa la sopravvivenza dell'organizzazione e la conservazione del rapporto con le altre oligarchie per non essere emessi in un angolo
- d) perdita del contatto con la realtà per come concretamente si manifesta
- e) sempre più spazio a quello che Giuseppe De Rita definisce "carrierismo associativo", cioè si fa carriera più facilmente sotto l'ombrello del capo di turno, si rafforza se stessi e si indebolisce la rappresentanza.

Alcune brevi osservazioni conclusive.

Dato per scontato che anche il sindacato, la nostra CISL, evolve e deve evolvere perché cambia il contesto in cui opera, cambiano gli aderenti e le loro motivazioni, cambiano gli altri soggetti con cui deve interagire, la risposta organizzativa non può comunque essere:

- a) deterministica, cioè non va attribuito al contesto e agli altri soggetti un potere condizionante decisivo. Gli altri non devono determinare le nostre scelte.
- b) fatalistica, nel senso che sta andando in un certo modo, tutti fanno così e non c'è nulla da fare
- c) banale nelle motivazioni e negli obiettivi enunciati come slogans, ma mai dimostrati.

Invece la risposta organizzativa può e deve:

- a) mirare a rendere flessibile la struttura, per rendere rapidamente fattibili gli aggiustamenti che si rendessero necessari
- b) rendere il sindacato un soggetto capace non solo di comprendere ma anche di anticipare i bisogni e i cambiamenti di ogni territorio
- c) rafforzare la presenza sul territorio rendendola significativa e visibile
- d) favorire un processo decisionale, come indicato da tutti i documenti comunitari, bottom-up, cioè dal basso verso l'alto.

Nello specifico dei Caf e degli Ial, vere e proprie imprese sociali della CISL, valgono sempre gli stessi principi e indirizzi fin qui enunciati. Con una essenziale avvertenza in più. La parte politica dia gli indirizzi strategici, fissi gli obiettivi ma poi non metta mano nella gestione di queste realtà! Valga per noi della CISL quello che chiediamo a gran voce per la politica! E allora **no** ad assunzioni clientelari, **no** a considerare i Caf mucche da mungere per oliare il nostro "sistema politico". Il Caf e lo Ial non vanno utilizzati quali momenti da utilizzare nelle relazioni interne ed esterne per amicarsi qualcuno ed averne il consenso, né per sistemare amici, parenti e financo amanti.

Riteniamo, infine, positivo che nell'ultimo Esecutivo CISL FriuliVG il Segretario Fania abbia finalmente e testualmente affermato che la proposta, la bozza presentata da lui, (a questo punto la terza) debba essere, alla fine del percorso, arricchita e mediata dai contributi che emergono dalle Conferenze Organizzative locali. Oggi stiamo dando un altro, l'ennesimo, nostro contributo e daremo il nostro contributo anche nei gruppi di lavoro che avranno il compito di cucire, nel rispetto dei principi ispiratori e degli obiettivi individuati e condivisi, i vestiti statutari e regolamentari della CISL riorganizzata.

Un passo alla volta: prima i contenuti, poi il contenitore, per l'appunto.

Buon lavoro a tutti.