

Tra complessità organizzativa e strategie inclusive Il senso della Conferenza d'organizzazione della Cgil

*Intervista a Nino Baseotto**
a cura di Adolfo Braga

Adolfo Braga

Gli argomenti che vorrei affrontare con te sono essenzialmente tre: le previsioni organizzative alla luce della Conferenza di organizzazione, una riflessione sulla politica dei quadri, e, infine, un ragionamento sulle politiche di marketing della Cgil.

Appena ti sei insediato, qual è stata la tua diagnosi dei problemi organizzativi, tenuto conto delle esperienze precedenti (come organizzatore sia della Lombardia, sia, ancor prima, a Milano)?

Nino Baseotto

La prima impressione, relativamente alla responsabilità organizzativa assunta a livello nazionale (responsabilità già vissuta con la Cgil Lombardia) mi conferma la convinzione di un'organizzazione straordinariamente complessa che non può avere la pretesa di governare con un unico modello tutti i processi in atto a fronte delle differenze profonde esistenti tra le articolazioni delle strutture: nelle categorie, nei territori e all'interno degli stessi territori e delle stesse categorie.

Le diversità sono determinate da molti fattori, prevalentemente dalla necessità di rappresentare contemporaneamente sia il lavoro tradizionale che meglio conosciamo, sia le nuove figure del mondo del lavoro: immigrati, giovani, atipici, parasubordinati, i lavoratori degli appalti e altre figure ancora. Rappresentare tutti determina una complessità all'interno delle strutture per la diversità delle problematiche.

Per queste ragioni un modello organizzativo unico non è praticabile, così come non ha mai funzionato nel passato. Questa enorme complessità ha bisogno di risposte che evitino la semplificazione del «fai da te», con i singoli

* Nino Baseotto è componente delle Segreteria confederale della Cgil nazionale e responsabile dell'Organizzazione.

che si disegnano la Cgil e le soluzioni organizzative adattandole a una percezione soggettiva della realtà.

Alla complessità è necessario rispondere con una «flessibilità governata» nelle soluzioni organizzative, con criteri unitari nazionali che siano riconosciuti e riconoscibili da tutti.

Da questo punto di vista c'è da sottolineare che la Cgil ha garantito una continuità d'azione sia nel passato remoto che in quello più recente, con scelte di politiche organizzative significative.

In quest'ottica la mia diagnosi sui problemi organizzativi è indotta, prioritariamente, dalla scelta fatta nell'ultimo Congresso che aveva deciso di tenere entro il 2015 la Conferenza di organizzazione con un'opzione netta verso soluzioni di cambiamento. Questo importante vincolo ha motivato l'intera Segreteria confederale nazionale a riflettere quale potesse essere la Conferenza di organizzazione che più rispondeva alle nuove esigenze e a questa complessità.

Adolfo Braga

Perché, allora, questa Conferenza di organizzazione?

Nino Baseotto

Un primo tipo di risposta la si trova sul piano simbolico attraverso la presenza, nei manifesti che abbiamo predisposto per la Conferenza, di una frase molto netta: «Cambia il lavoro, cambia la Cgil».

Questo slogan contiene una considerazione molto semplice: se il mondo del lavoro e, conseguentemente, la contrattazione si sono modificati e continuano a farlo è inevitabile, per la Cgil, che debba cambiare anche il sindacato, ripensando ai suoi modelli organizzativi.

Questa Conferenza di organizzazione, poi, deve essere in grado di marcare una differenza metodologica rispetto al passato, ad esempio quella del 2008. In quella Conferenza decidemmo unanimemente di tentare di rispondere alle tante attese, richieste, spinte che venivano dall'organizzazione. Si tentò di costruire una Conferenza che avesse un cuore, la centralità del territorio, senza escludere la necessità di dare risposte al lungo elenco di problemi organizzativi più urgenti. Il risultato trovò compimento nella elaborazione di 21 delibere, la cui attuazione fu affidata al Comitato direttivo. Purtroppo una parte di queste delibere non è mai stata discussa dal Comitato direttivo; mentre un'altra parte è stata solo in parte applicata.

Sulla base delle esperienze precedenti, abbiamo tutti convenuto sulla necessità di dare un'impronta diversa alla nuova Conferenza, scegliendo alcuni argomenti molto precisi e di affidare al lavoro degli organismi dirigenti la risposta e la soluzione ad altre problematiche di carattere organizzativo.

La decisione, per esempio, di non affrontare come tema della Conferenza quello delle risorse e delle questioni amministrative, demandando la risoluzione delle stesse al Direttivo con l'assunzione di alcune delibere, è sintomatica di questo senso di marcia. Queste delibere già attuate, infatti, riguardano questioni come le semplificazioni societarie, le strutture in difficoltà e i bilanci aggregati.

Per non dire del lavoro da tempo avviato rispetto al nostro Sistema delle tutele individuali e dei servizi, anche a fronte degli interventi in parte posti in essere e in parte annunciati dall'attuale governo.

Alcuni temi come: il regolamento della Cgil, la legge 460, la canalizzazione per la distribuzione delle risorse, saranno affrontati immediatamente dopo la Conferenza d'organizzazione.

In estrema sintesi si è deciso di dare un «cuore» alla Conferenza caratterizzandola fortemente sul versante della *contrattazione inclusiva*, nodo per noi strategico da cui discendono altri temi: quello della democrazia (ovvero di come far contare di più gli iscritti e i delegati); quello delle modalità di elezione dei gruppi dirigenti (Segreterie e segretari generali); il tema del nostro insediamento nel territorio e, da ultimo (non per importanza) il tema dell'identità e della formazione (ovvero del protagonismo dell'insieme del gruppo dirigente e dei delegati, a cui vanno dati gli strumenti in modo più sistemico e più organico di quello che si è fatto finora).

Adolfo Braga

Secondo il tuo punto di vista quali saranno gli obiettivi principali di innovazione che verranno decisi e attuati nella prossima Conferenza di organizzazione?

Nino Baseotto

Tutte le tematiche che saranno affrontate nel dibattito della Conferenza hanno un minimo comune denominatore che rimanda al concetto di *inclusione*.

Occorre una fase di sperimentazione nei luoghi complessi del lavoro dove viene applicato un numero consistente di contratti con scarse tutele e poca

possibilità di essere rappresentati per un numero crescente di lavoratrici e lavoratori. Per questo pensiamo a sperimentare forme nuove di inclusione nella contrattazione per lavoratrici e lavoratori provenienti dagli appalti, dal lavoro parasubordinato, in altre parole coloro che spesso non conoscono e non percepiscono l'utilità del sindacato.

L'idea stessa della sperimentazione, fermo restando la titolarità delle categorie sulla contrattazione, implica la scelta dell'innovazione, del mettersi in gioco, esplorando vie e soluzioni nuove.

Sperimentare da subito: poi, tra tre anni, al Congresso, tireremo le somme, valuteremo e decideremo.

Sperimentare, quindi, forme nuove e innovative di contrattazione inclusiva e, nel contempo, assumere la contrattazione sociale come la nuova frontiera strategica nell'attività rivendicativa e contrattuale della Cgil.

Un altro importante elemento di innovazione che la Conferenza affronterà è quello legato al tema della *democrazia* e della *partecipazione*. Anche in questo caso riappare la trasversalità dell'inclusione legata alla vita dell'organizzazione e ai suoi iscritti, consentendo a questi ultimi forme di potere attraverso forme praticabili di collegamento non estemporaneo con l'organizzazione.

Ancora e relativamente all'elezione delle Segreterie e dei segretari generali si vuole proporre una formula legata alla collegialità con la riconferma della Segreteria come organismo statutario. Mentre sarà l'Assemblea generale che eleggerà i segretari generali e le Segreterie, tenuto conto che la stessa vedrà una maggioranza per il 50 per cento più uno dei loro componenti come rappresentanti dei luoghi di lavoro e delle leghe dello Spi.

L'innovazione non trascurerà il carattere e le modalità del nostro insediamento nel territorio per includere un numero maggiore di lavoratrici e di lavoratori, di pensionati e di pensionate nella nostra attività di tutela e di rappresentanza.

L'ultima innovazione presente in questa Conferenza sarà quella della valorizzazione delle esperienze di eccellenza presenti nella formazione sindacale, da quelle nazionali a quelle territoriali, sia confederali che di categoria, con l'intento di metterle in rete.

A questo proposito, dobbiamo correggere due cose che non vanno nel nostro sistema di formazione sindacale: il fatto che in genere fanno formazione solo le strutture che hanno le risorse necessarie e il fatto che accedono alla formazione quasi esclusivamente le delegate e i delegati che

dispongono di sufficienti agibilità sindacali. Così come va scardinata la convinzione secondo la quale più si è in una posizione apicale nella gerarchia del sindacato e meno si ha bisogno di formazione. Bisogna affermare il principio contrario proprio in ragione del fatto che il mestiere del sindacalista richiede sempre più competenze aggiornate e un'elevata professionalità.

Adolfo Braga

Vorrei indagare ulteriormente sulle criticità emerse dai tuoi ragionamenti. Secondo il tuo punto di vista, le 21 delibere uscite dalla precedente Conferenza non sono state metabolizzate dall'organizzazione. In ragione di ciò, quali potranno essere i primi risultati praticabili dopo la Conferenza e quali le resistenze?

Nino Baseotto

Lo Statuto assegna alla Conferenza di organizzazione il ruolo di assemblea di indirizzo, pertanto a conclusione della stessa si riunirà il Direttivo nazionale della Cgil per deliberare quanto deciso, con le maggioranze richieste a seconda delle decisioni da assumere, segnando in questo modo una discontinuità con il passato.

Alcune resistenze al cambiamento si sono manifestate e potranno manifestarsi e sulle stesse andrà misurata la determinazione dell'insieme dell'organizzazione ad attuare il cambiamento che viene proposto.

Ad esempio, importante sarà verificare l'effettiva applicazione del meccanismo che viene proposto, secondo il quale l'organico di tutte le strutture deve essere determinato in relazione e in correlazione ai compiti che a ciascuna struttura (di qualunque livello) vengono affidati dallo Statuto della Cgil. Per questa via nelle strutture rimarranno coloro che realizzano funzioni che corrispondono al mandato che lo Statuto prevede per quella struttura. La parte eccedente dell'organico verrà impiegata nel territorio: nella contrattazione sociale o nel lavoro in categoria o nel sistema dei servizi.

Di fronte a eventuali resistenze si potrà intervenire anche con successive delibere del Direttivo; ma la verità è che si chiede alle strutture di assumere atti di responsabilità, con la consapevolezza che questo tipo di scelte segna un terreno cruciale perché si spostano risorse rilevanti al territorio.

Adolfo Braga

Alla luce di quanto affermi perché, secondo il tuo punto di vista, è necessario un cambiamento organizzativo? E, alla luce di queste intenzioni organizzative, secondo te, che cultura organizzativa ne verrà fuori, includendo le resistenze che in qualche modo hai già codificato?

Nino Baseotto

Alla luce di questi cambiamenti si andrà nella direzione di un'organizzazione più collegiale, meno burocratica e più partecipata, capace di essere coerente proprio a partire dal dato di aver firmato il Testo Unico sulla Rappresentanza che consegna più potere ai delegati e, dunque, sceglie al suo interno di favorire una maggiore partecipazione delle delegate e dei delegati, dando loro più ruolo e più poteri decisionali. Anche in questo caso entra in gioco l'inclusione, intesa come capacità di rappresentare e rendere tutti protagonisti dell'organizzazione.

Adolfo Braga

Un'ultima domanda su questo argomento. Ho avuto modo di osservare a livello nazionale diverse strutture, come la Lombardia, il Piemonte, il Veneto, l'Emilia Romagna e la Toscana, che grazie ad alcune ricerche (talvolta anche condivise tra loro) hanno fatto emergere la capacità di queste stesse strutture di anticipare svariate innovazioni; registrando di contro il ritardo di altre strutture.

Sei a conoscenza di queste esperienze? Che quadro ne viene fuori? Si possono annoverare come buone pratiche che in qualche modo oggi potrebbero consentire anche delle contaminazioni?

Nino Baseotto

Le conosco e credo che possano essere annoverate come buone pratiche.

Il problema che permane è quello per cui, pur di fronte alle tante buone esperienze positive, non si riesce a socializzarle e farle divenire patrimonio di tutta l'organizzazione.

La contaminazione comporta automaticamente pratiche di ascolto, modelli lavorativi ispirati alla condivisione.

Adolfo Braga

Rispetto alla crescita dei quadri in questa fase, si possono immaginare for-

me inedite di selezione di nuovi quadri, confermando il vincolo che i luoghi di lavoro devono essere ancora la nostra fucina. Come immagineresti (al di là della formazione, che ne è una conseguenza) forme nuove di politica dei quadri?

Nino Baseotto

Non so se in forme nuove; di certo serve ritornare a una seria e organica politica dei quadri.

Bisogna, ad esempio, impedire tempi troppo lunghi per valutare la maturità di un quadro giovane, rimandando nel tempo la scelta di attribuirgli incarichi di responsabilità che rischiano di essergli affidati quando ormai non sarà più giovane. L'organizzazione deve avere più coraggio nell'investire su nuovi quadri, assumendosi anche il rischio di poter sbagliare.

Così come bisogna anche lavorare per evitare la contrapposizione tra livello confederale e livello delle categorie. A volte si tende a «perdere» la memoria, per cui, a seconda dell'incarico che si riveste in un determinato momento, si sostengono le ragioni della struttura dove si opera, a volte con totale rimozione di posizioni precedentemente assunte in altre strutture dove si è operato in precedenza. Esiste, cioè, la tendenza a creare tanti piccoli valori identitari coincidenti temporalmente con la struttura dove si lavora. È necessario, invece, valorizzare l'esperienza che si sta realizzando ma, contemporaneamente, ragionare pensando all'insieme della Cgil, ricordando che nel percorso di impegno da dirigente sindacale è normale assumere diversi incarichi sia confederali sia di categoria.

Adolfo Braga

Siccome aumenta la competizione con le altre organizzazioni sindacali, soprattutto nel mercato protetto dei servizi, quale può essere un modo distintivo per vendere – scusami il termine, non lo amo però in questo caso è efficace – il «prodotto» Cgil?

Nino Baseotto

Il «prodotto» Cgil è molto più vendibile e appetibile su questo tipo di mercato di quanto si possa pensare. In molte ricerche fatte da società esterne per conto della Cgil si è registrato un alto grado di apprezzamento della qualità e dell'efficienza dei nostri servizi, a volte in modo più marcato da parte di utenti non iscritti.

Per consolidare questa percezione positiva si deve considerare sempre più come strategica l'accoglienza, vero fattore vincente sulla concorrenza; e la capacità di dare risposte immediate – anche interdisciplinari – alle diverse domande di tutela. Le tipologie di risposte naturalmente rimandano alla necessità di rivolgersi a operatori con un maggiore grado di specialismo; purché si parta dal presupposto di non vendere illusioni, al contrario bisogna usare forme comunicative ispirate alla massima trasparenza con lo specifico intento di dimostrare ciò che l'organizzazione è realisticamente in grado di fare.

Adolfo Braga

Sulla scorta di questo ragionamento, proprio per dare un profilo di marketing specifico della Cgil, immagineresti una differenziazione tra azioni interne e azioni esterne? Vale a dire che l'azione interna richiede contemporaneamente un profilo polifunzionale e uno specialista; mentre le azioni esterne richiedono specifiche politiche comunicative idonee a reggere la concorrenza.

Nino Baseotto

L'offerta dei servizi della Cgil deve essere innanzitutto promossa nei luoghi di lavoro. La tendenza al restringimento delle risorse che lo Stato mette a disposizione dei Patronati, che equivale a tagliare un segmento di welfare, deve necessariamente prevedere un reinsediamento del sistema della tutela individuale nelle aziende, con una presenza – soprattutto nelle aziende più grosse – di delegati per essere presenti dove ci sono le lavoratrici e i lavoratori e offrire loro tutta la gamma dei servizi.

Sul versante della politica comunicativa bisogna innanzitutto ammettere un limite che è quello di aver «venduto» poco il valore sociale dei servizi della Cgil, senza aver fatto capire fino in fondo che questi servizi sono uno straordinario sostegno a milioni di persone.

C'è da ricordare che i patronati in Italia fanno 57 milioni di pratiche all'anno. Anche per questo, non bisogna mai dimenticare che viene così reso un servizio alle persone e che molto spesso esso comporta l'impegno di risorse dell'organizzazione a integrazione del finanziamento da parte dello Stato.

Adolfo Braga

Sul terreno dei servizi ci può essere una dimensione di sintonia unitaria?

Nino Baseotto

Credo che questa riflessione sia matura, fermo restando che ancora persistono molte differenze tra i sindacati confederali, anche sul piano delle scelte organizzative.

Adolfo Braga

Quale potrebbe essere l'innovazione fondamentale per l'agire futuro che ti immagini nella prossima Conferenza di organizzazione?

Nino Baseotto

Sono certo che nella prossima Conferenza di organizzazione si farà quanto è necessario così da rispondere al criterio già lanciato con questa Conferenza: «Cambia il lavoro, cambia la Cgil». Non è possibile prevedere come cambierà il lavoro e, di conseguenza, non si può ipotizzare come dovrà cambiare la Cgil. Un dato è certo: i cambiamenti organizzativi devono essere una costante dell'organizzazione; per questa ragione i Direttivi hanno il dovere di esercitare la funzione alla quale sono stati chiamati e di realizzare quelle misure organizzative anche di cambiamento che sono imposte e/o consigliate dalle esigenze del momento. La prossima Conferenza di organizzazione dovrà necessariamente affrontare la sfida del cambiamento in ragione di come sarà cambiato il lavoro.

La verifica della bontà di queste scelte è sempre affidata ai congressi, ma anche alla vita organizzativa di tutti i giorni. Bisogna superare la visione un po' terzinternazionalista per cui la Conferenza di organizzazione viene spesso considerata una sorta di «ora X»: è un momento importante ma non esaustivo del cambiamento organizzativo, che deve invece essere assunto come costante del nostro lavoro.

Adolfo Braga

Forse rappresenta qualcosa in più di un rito di passaggio.

Nino Baseotto

Non è un rito ma è un passaggio importante, senza la pretesa di pensare che risolva tutto. Così come non ci si deve aspettare che realizzata la Conferenza tutti si sentano autorizzati a prendersi del tempo sabbatico in cui non occuparsi più del cambiamento organizzativo. A Conferenza conclusa emerge immediatamente il problema: di avere grande cura di come vengono

applicate le decisioni prese e di come, dalle stesse, si può promuovere il successivo cambiamento organizzativo secondo le esigenze che l'organizzazione avrà via via maturato.