

## **Autonomia e conoscenza: il lavoro cambia il sindacato**

**Paolo Terranova, Presidente AGENQUADRI**  
**Introduzione**

Diceva Di Vittorio a metà degli anni cinquanta che i momenti più difficili sono quelli in cui bisogna investire di più sul cambiamento. E basterebbe questa affermazione per dire che oggi abbiamo la necessità di discutere e di parlare di cambiamento, ma c'è di più, c'è qualche ragionamento ulteriore. Stiamo attraversando, tra l'altro da un periodo molto lungo, una fase di cambiamento generale sotto molti punti di vista del contesto dentro il quale le organizzazioni sindacali si muovono, da ultimo con la crisi, ma anche con processi più lunghi di cambiamento nel mercato del lavoro e forse prima ancora di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nell'organizzazione della produzione, nel mix di consumi e quindi anche nel mix di produzione eccetera. Adesso sappiamo, e lo diamo come dato certo, che quando il contesto cambia, le organizzazioni necessariamente cambiano. Non sono scontati i tempi dei cambiamenti, non sono scontati i modi e non sono neanche scontati o del tutto prevedibili i risultati di questi cambiamenti, ma quello che sappiamo è che come in natura gli organismi, nello stesso modo le organizzazioni al cambiare del contesto avviano percorsi di cambiamento. Da questo punto di vista la prima distinzione che facciamo è sul livello di consapevolezza di questi cambiamenti. I cambiamenti possono essere consapevoli, si può provare a governarli, si può provare a immaginare i punti di arrivo dei cambiamenti e a immaginare una nuova composizione delle organizzazioni. Oppure si può scegliere o non scegliere di ignorare il cambiamento, di negare il cambiamento e in questo caso il cambiamento non si ferma. Semplicemente ci si trova di fronte a risultati che gli studiosi di organizzazioni chiamano emergenti. Emergenti perché non sono progettati, ma perché semplicemente a un certo punto emergono e ci si rende conto che l'organizzazione è cambiata, che le strategie sono cambiate eccetera. Io credo che noi, dando per scontato che siamo in una grande fase di cambiamento e che questa fase di cambiamento non può non coinvolgere le organizzazioni sindacali, anzi, le coinvolge già, dobbiamo iniziare, sarebbe utile che ragionassimo su qual è la direzione, su come si governa questo cambiamento, perché questo è l'unico che in qualche modo ci può garantire che il risultato è un risultato tendenzialmente prevedibile ed è il risultato che noi possiamo immaginare o il risultato che vogliamo. Il cambiamento è un tema estremamente complesso soprattutto quando riguarda organizzazioni grandi e complesse come un'organizzazione sindacale. E siccome sono convinto che la complessità non si affronta con le semplificazioni, ma che la complessità si affronta con la complessità, il primo elemento di una discussione su un fenomeno complesso come il cambiamento non può che essere il chiarimento del punto di vista. Cioè la complessità non si affronta semplificandola, facendola diventare una cosa semplice, ma si affronta con la consapevolezza che affrontare la complessità significa riuscire a mettere insieme diversi punti di vista. Noi oggi proviamo ad affrontare questo tema da un punto di vista estremamente specifico che è il punto di vista di Agenquadri. Il punto di vista di chi si è dato l'obiettivo di rappresentare i quadri, i professionisti e le alte professionalità. E qui bisogna fare il primo chiarimento che sta in un ragionamento di cambiamento. Cioè chi sono oggi i quadri, i professionisti e le alte professionalità. Anche perché noi ci portiamo ancora come grandi organizzazioni una visione dei quadri che fa spesso riferimento a quella organizzazione del mondo del lavoro precedente a questa lunga, grande fase di cambiamento dove il quadro viene identificato principalmente come un elemento della gerarchia aziendale. Cioè è quel soggetto dentro l'organizzazione del lavoro che sta a metà della gerarchia aziendale e che ha quindi un ruolo gerarchico, che ha principalmente un ruolo di controllo gerarchico sui lavoratori che stanno sotto e in qualche caso si tende ancora a dire che in virtù di questo suo posizionamento ha un rapporto

con i lavoratori che è un rapporto necessariamente o tendenzialmente conflittuale o comunque rappresenta interessi che non sono immediatamente gli interessi dei lavoratori. Oggi, salvo rari casi, questa non è la condizione dei quadri e sicuramente non è la condizione dei professionisti e delle alte professionalità. Allora continuiamo a usare questa terminologia, perché questa è in qualche modo è quella che ci viene dalla legislazione italiana ed è quella che nella maggior parte dei casi ci ritroviamo nei contratti. Però da un po' di anni come Agenquadri stiamo già cercando di scrivere e leggere quadri professionistici e alte professionalità perché questo è il linguaggio italiano, ma avere in mente un'altra definizione che è quella di professional e managerial staff. Cioè avere in mente la definizione che è quella utilizzata dall'Ocse, che è quella utilizzata dall'Ilo che dice che sono professional e managerial staff ossia sono quadri professionisti e alte professionalità tutti quei lavoratori che rispondono a due caratteristiche particolari: hanno un elevato livello di competenza, comunque conseguito, il che significa che può essere conseguito attraverso percorsi di studio formali, così come può essere conseguito attraverso percorsi informali o non formali, quindi di esperienza sul lavoro, nella vita eccetera e secondo elemento definitorio svolgono in un rapporto con un contesto di lavoro, quindi in un rapporto con un'azienda, svolgono un ruolo che ha le caratteristiche di avere un determinato livello di autonomia, di responsabilità e/o di gestione delle risorse. È chiaro che questa è una definizione ampia che comprende al suo interno sia il quadro che dirige un pezzo di struttura aziendale, sia il quadro o l'alta professionalità che svolge all'interno di un'impresa o di un'azienda, privata o pubblica che sia, un ruolo che è un ruolo più di competenza che non di posizionamento gerarchico. Quello che in qualche modo cominciamo ad assumere dentro questo ragionamento, dentro il ragionamento che vi vogliamo proporre e che sta nel titolo della giornata di oggi è che se queste sono le definizioni a cui facciamo riferimento, autonomia e conoscenza sono dei pezzi definitori di questo pezzo del mondo del lavoro. Cioè autonomia e conoscenza sono elementi fondanti del lavoro di qualsiasi quadro, di qualsiasi professionista e di qualsiasi alta professionalità. E sono strettamente in rapporto tra di loro perché non c'è autonomia se non c'è conoscenza, perché come mi hanno insegnato da piccolo un uomo solo nel deserto non è un uomo libero, ma un uomo è libero se ha le risorse e le competenze per agire la propria libertà, e lo stesso ragionamento vale per l'autonomia, si è autonomi se si è capaci di fare, e dallo stesso punto di vista, anche se in termini più prospettici, si può accrescere e sviluppare la propria conoscenza in una versione che non è quella di una conoscenza che faccia comodo ad altri, ma di una conoscenza che sia coerente con un proprio percorso di sviluppo professionale se si ha l'autonomia di accedere ai percorsi di conoscenza. Quindi i due concetti continuano ad avere un rapporto, un rapporto estremamente forte, ed è forse non banale il fatto che quando abbiamo iniziato a far circolare l'idea, la notizia della giornata di oggi in molti che fanno mestieri molto diversi tra di loro leggendo il titolo, "Autonomia e conoscenza. Il lavoro cambia il sindacato", allora si parla di me. Siccome questo ce lo hanno detto i quadri che stanno dentro l'industria e ce lo hanno detto i ricercatori e ce lo hanno detto gli insegnanti che stanno a scuola, questo ci fa pensare che effettivamente è la chiave di lettura che in qualche modo coinvolge tutti. Proviamo allora ad affrontare un discorso sul cambiamento nelle organizzazioni sindacali partendo da Agenquadri e partendo da questi elementi e lo facciamo provando anche a capire che cosa succede o che cosa sta succedendo nelle organizzazioni che in qualche modo sono simili a noi. Perché questi percorsi di cui parliamo oggi non è che li viviamo solo noi o ne parliamo soltanto noi, ma sono percorsi di cui oggi si discute a livello europeo e forse proprio sul livello europeo varrebbe la pena fare, non oggi, magari accennarlo oggi, ma in una sede più avanzata un ragionamento su questi temi per capire cosa succede nel resto d'Europa e come vengono affrontati dai sindacati europei. Ma partiamo semplicemente da Alitalia. All'Alitalia che cosa succede? La Uil fa una conferenza di programma a ottobre-novembre 2012 dove il tema dei quadri e delle alte professionalità, con tutti i temi che noi colleghiamo a questa definizione non entrano nel documento iniziale, cioè non entrano nella conferenza di programma, ma emergono dentro la

conferenza di programma. Cioè nella discussione all'interno della conferenza di programma viene fuori un'esigenza sentita da diverse categorie di un coordinamento confederale sui temi delle alte professionalità e in funzione di questa discussione e in chiusura della conferenza di programma la Uil decide di riprendere in mano una vecchia esperienza, che è quella della Ciq, della Confederazione italiana quadri, e a seguito di quella conferenza di organizzazione avviare un percorso di rilancio di questa associazione di quadri avviando da subito anche un rapporto con Agenquadri perché dopo la chiusura, prima della Uil e poi della Cisl, è diventato un po' l'unico punto di riferimento confederale autonomo su questi temi per riavviare un percorso di questo tipo che non sappiamo ancora perché ne stanno discutendo, ma che probabilmente potrebbe riguardare anche le alte professionalità non dipendenti e quindi in qualche modo ponendosi anche in un tema di coerenza rispetto a una parte dei nostri ragionamenti. Quindi lì nasce questa emergenza. Percorso diverso, per certi versi estremamente più chiaro, più consapevole, molto più progettato, anche se probabilmente anche più distante da una parte dei nostri ragionamenti è quello che sta facendo la Cisl esattamente in questi giorni. Se voi avete letto per interesse vostro le tracce congressuali del congresso Cisl, sono cinquantacinque pagine secondo me estremamente interessanti e di una chiarezza invidiabile per chiunque scriva documenti sindacali, lì c'è una strategia e quindi anche un'idea di cambiamento che è estremamente chiara e che va in una direzione molto precisa in una direzione che potremmo dire di adattamento molto forte, cioè è il sindacato che sceglie di adattarsi, cioè di prendere come dato il contesto che si è modificato e di adattarsi a quel contesto con una scelta di adattamento puro e che viene fatta fundamentalmente con una polarizzazione molto forte dell'organizzazione, verso l'alto e verso il basso, una centralità al luogo di lavoro più tradizionale, cioè quello della media grande impresa, quindi al luogo di lavoro più sindacalizzato, una centralità alle rappresentanze aziendali e alla contrattazione di tipo aziendale, addirittura invertendo un processo storico e quindi diminuendo i servizi sul territorio, cioè un downsizing organizzativo dentro quell'idea di riorganizzazione riducendo i servizi sul territorio e incrementando i servizi diretti agli iscritti ma sempre nel rapporto diretto sul luogo di lavoro e dall'altra tenendo la parte molto alta dell'organizzazione regionale e nazionale in un rapporto diretto con le istituzioni e con la politica. In tutto quel ragionamento, in quelle cinquantacinque pagine non esiste la parola quadro, non esiste la parola professionista, non c'è la parola alta professionalità, non c'è la parola precario, non c'è la parola inclusione, non c'è la parola estensione e non c'è tutta una serie molto lunga di parole che sono state le parole su cui Agenquadri, i giovani e tanti pezzi di categorie Cgil si sono invece interrogati di più in questi anni cercando di porle al centro della discussione. E questo è un dato su cui noi in qualche modo noi non possiamo essere indifferenti all'interno del nostro ragionamento. Da questo punto di vista la Cgil è l'unica confederazione ad aver fatto una scelta radicalmente diversa perché noi diremmo una bugia se dicessimo che la Cgil una scelta di cambiamento non l'ha fatta. La Cgil la sua scelta di cambiamento l'ha fatta e la rintracciamo in due percorsi che sono entrambi due percorsi almeno fino a un certo punto definiti. Uno è il percorso del Piano del lavoro e uno è il percorso della contrattazione inclusiva. Da questo punto di vista la Cgil fa una scelta agendo su questi due livelli che è fortemente innovativa, ma è anche fortemente coerente con la propria storia. Cioè da una parte con l'idea che un sindacato non si limita ad adattarsi a un contesto che è cambiato, ma si pone anche l'obiettivo di essere anche soggetto del mutamento sociale, quindi anche di essere protagonista di una trasformazione del contesto e dall'altra parte ponendosi un tema antico per la Cgil che è quello di come si fa rappresentanza unitaria del mondo del lavoro. Cioè di come si rappresenta tutto il mondo del lavoro e non soltanto una parte del mondo del lavoro. E siccome oggi tutto il mondo del lavoro è fatto in parte da dipendenti e in parte da non dipendenti in qualche modo va da sé che in coerenza con la nostra storia che ci poniamo quell'obiettivo. Sono scelte assolutamente importanti che si propongono di modificare il contesto, ma sono anche portatrici di modificazioni verso il sindacato. Il punto dove il ragionamento sul cambiamento del

sindacato incrocia le proposte che sono state elaborate in questi mesi e in questi anni da una parte verso il piano del lavoro e da una parte verso la contrattazione inclusiva è esattamente la domanda o il momento in cui quelle scelte modificano lo stesso soggetto che le ha fatte. Cioè oggi il sindacato non può condurre fino in fondo la battaglia sulla contrattazione inclusiva e non può condurre fino in fondo la battaglia su quel tipo e su quell'impostazione di Piano del lavoro che ha come parole d'ordine la qualità, l'innovazione, la modificazione del sistema produttivo che vede una partecipazione più forte e più determinante delle professionalità elevate eccetera eccetera se non si rende esso stesso parte di quel cambiamento che propone. Allora, siccome l'obiettivo che ho provato a dare a questa introduzione di questo dibattito, di questa chiacchierata che facciamo fra di noi non è provare a dare una linea di interpretazione di questo cambiamento, ma più provare a dipingere il frame, dipingere il quadro dentro cui poi sviluppare insieme una riflessione, provo a dire quali sono secondo me i quattro elementi che chiudono questo quadro, che fanno da cornice a questo frame. Il primo riguarda gli effetti che tutto questo ragionamento, che tutto questo avvio di percorso di cambiamento, partito con il Piano del lavoro e con il ragionamento sulla contrattazione inclusiva ha rispetto alla contrattazione che chiaramente per una organizzazione sindacale come la nostra è sempre il primo degli elementi. E qui è chiaro secondo me che bisogna partire da un presupposto: l'inclusione contrattuale non può essere l'applicazione dell'esistente a nuove figure professionali o a nuovi tipi di rapporti di lavoro perché questa cosa qui non funziona e abbiamo già visto che questo tipo di ragionamento non solo non funziona verso lavoratori autonomi che sono autonomi anche nel tipo di contratto, nel tipo di rapporto con il lavoro, con l'impresa, ma non ha funzionato in questi anni neanche per i quadri. È da diversi anni, da ultimo con la ricerca che abbiamo presentato nel 2010, che noi continuiamo a dire che c'è una fuga dei quadri dalla contrattazione collettiva. E quello che succede, che ci raccontano alcune categorie, come per esempio quella dei chimici e dei tessili, dove la quota di retribuzione contrattata individualmente dai quadri, quindi non contrattata collettivamente, non controllabile, non tutelabile, soggetta a scelte arbitrarie, soggetta a diventare elemento di ritorsione in un momento di difficoltà, in un momento di crisi, in alcuni settori specifici arriva fino al 30 per cento della retribuzione. Il che significa che, fatemelo dire con un'espressione forte, ma che è in qualche modo un dato di realtà, in una serie di casi dove il lavoro dei quadri si è configurato come un lavoro fatto in maniera molto forte di autonomia e conoscenza la contrattazione collettiva in questi ultimi venti anni ha fallito il proprio compito, ha fallito la propria missione, perché se il compito della contrattazione collettiva è quello di modificare le condizioni di lavoro, attraverso un accordo collettivo su come modifico quelle condizioni di lavoro, oggi le condizioni di lavoro dei quadri dipendenti, quindi parlo di un pezzo tradizionale dell'organizzazione del lavoro, non di un pezzo che va incluso, di un pezzo che abbiamo già, le condizioni di lavoro dei quadri sono modificate in maniera molto parziale dai contratti collettivi e sono modificate molto di più dai rapporti individuali. Quindi la contrattazione non solo diventa inclusiva, ma diventa efficace per tutto il mondo del lavoro che rappresentiamo se noi siamo capaci di innovare la contrattazione introducendo nella contrattazione collettiva in maniera più forte gli elementi dell'autonomia e della conoscenza. Il secondo lato di questo quadrato, di questo quadro sono gli effetti sulla rappresentanza, perché è chiaro che includere nella contrattazione, estendere la rappresentanza sono due facce identiche della stessa medaglia e dentro questo ragionamento sulla rappresentanza non ci possono essere che due punti di vista o almeno due punti di vista: il primo è quello che riguarda le regole della rappresentanza. Abbiamo da poco firmato e siamo tutti estremamente contenti di aver firmato un accordo interconfederale su democrazia e rappresentanza nei luoghi di lavoro perché indubbiamente, e lo dico sul serio, rappresenta un enorme passo avanti rispetto alla stagione degli accordi separati, rispetto alla stagione dell'incertezza, rispetto all'esigibilità degli accordi eccetera eccetera. È un evento straordinario ed è un evento che noi dobbiamo continuare a rivendicare come uno strumento che può produrre dei cambiamenti eccezionali per il futuro, però dobbiamo anche avere chiaro che noi

dobbiamo continuare a porci il tema che se noi pensiamo che dobbiamo essere capaci di rappresentare tutto il lavoro oggi nelle regole del sistema immaginato dentro quell'accordo un pezzo di mondo del lavoro non c'è. È fuori da quell'accordo. Perché se noi scegliamo o immaginiamo di includere nei contratti collettivi il mondo dei collaboratori e almeno una parte del mondo del lavoro autonomo, poi non possiamo dire le vostre condizioni di lavoro sono regolate dal contratto collettivo, però quando si vota per l'approvazione del contratto collettivo voi non votate. Quando si vota per l'elezione dei rappresentanti sindacali voi non votate. Sarebbe insomma un sistema un po' schizofrenico. Il secondo punto di vista del ragionamento sulla rappresentanza è quello che riguarda l'organizzazione della rappresentanza. Cioè il come organizzo o riorganizzo la rappresentanza di questa rappresentanza estesa. E qui ci sono una serie di domande su cui secondo me si può provare a ragionare oggi, ma forse qualcuna di queste meriterebbe degli approfondimenti successivi. La prima di queste domande secondo me è se per tutte queste figure professionali, professionisti, alte professionalità non dipendenti, esiste sempre e comunque un luogo prevalente di lavoro e se il luogo prevalente di lavoro è il luogo dove noi li organizziamo. Ragionamento che vale per i non dipendenti, ma che probabilmente vale anche per fenomeni storici molto più lunghi come le micro e piccolissime imprese o come i lavori individuali. Adesso penso ai ragionamenti che spesso la Filcams ci propone sugli assistenti domiciliari. Se, provando a dare un pezzettino di risposta, il luogo di lavoro rimane il centro prevalente dell'organizzazione della rappresentanza per la gran parte o per tutti quelli che hanno rapporti con una media e grande azienda, per tutti gli altri qual è il riferimento? È il territorio, è la Camera del lavoro, è un nuovo strumento, una nuova struttura su cui ragioniamo e che diventa un pezzo del cambiamento del sindacato? Da ultimo esiste un luogo complesso dove tutti o quanto meno tendenzialmente tutte le alte professionalità sono presenti durante l'orario di lavoro? Secondo me esiste, ed è la rete, ed è il web, che non è un posto sostitutivo del mondo fisico, ma è uno dei luoghi di questa complessità dove comunque ognuno di noi e tendenzialmente tutte le altre alte professionalità sono presenti senza la necessità di doversi ritagliare uno spazio di tempo della giornata, immaginare uno spostamento fisico per andare da un'altra parte perché sono connessi durante tutta la giornata. E questo è un elemento che può diventare un elemento che ha un valore organizzativo. Terzo lato di questo frame... Il terzo e il quarto nodo hanno a che fare con le condizioni che ci servono per andare in questa direzione. E allora una parte di queste condizioni riguarda secondo me le condizioni organizzative e qui banalmente la domanda è il modo in cui negli anni ci siamo strutturati è adeguato per andare nella direzione del cambiamento che immaginiamo e che non è una direzione lontana da quella disegnata dal Piano per il lavoro e dal discorso sulla contrattazione inclusiva? Le competenze del personale politico di questa organizzazione sono adeguate a spingere l'organizzazione in quella direzione? Credo che siano domande che possiamo porci senza grande preoccupazione perché poi sono le domande che in qualche modo ogni organizzazione contemporanea si chiede e chiede a se stessa. Se ragioniamo in termini inclusivi da una parte ed estensivi dall'altra rispetto alla contrattazione, rispetto alla rappresentanza, possiamo non farlo rispetto all'organizzazione? Io credo di no. E qui si apre un tema enorme che forse non abbiamo ancora affrontato sul ragionamento della contrattazione inclusiva. Ed è come faccio a dare a questo pezzo nuovo del mondo del lavoro eleggibilità sindacali. I diritti e le eleggibilità (????) sindacali a un mondo che non ha permessi, non ha distacchi, non ha nulla degli strumenti che abbiamo storicamente costruito e immaginato e utilizzato. Sull'ultimo pezzo, e mi avvio a chiudere, il quarto lato di questo frame che riguarda le condizioni culturali che chiaramente non sono un ragionamento separato dalle condizioni organizzative, sono un pezzo delle condizioni organizzative, ma secondo me vale la pena metterle a fuoco in maniera diretta. La dico secca, la dico così. Un'organizzazione non affronta con efficacia il tema dell'autonomia e della conoscenza e quindi il cambiamento legato a questi due temi se non è capace di comprendere l'autonomia. E uso la parola comprendere e non capire proprio per il significato specifico della

parola comprendere e dei significati a cui questa parola ci rimanda. Perché comprendere significa capire, ma comprendere significa anche essere capaci di portare dentro l'organizzazione e significa essere capaci di portare dentro le persone. E se volete, giusto per provare a dare un riferimento storico a questo pezzo culturale di discussione è il tema visto dal lato dell'organizzazione, è il tema della ripersonificazione del lavoro, è il tema trentiniano della ripersonificazione del lavoro visto sul lato dell'organizzazione sindacale. E con un esempio che sta nella linea di ragionamento che ho provato a dare il superamento, la necessità di un superamento culturale della divisione storica tra individuale e collettivo, tra dimensioni collettive e dimensioni individuali. L'impostazione storica, il ragionamento storico che ci siamo dati e su cui abbiamo lavorato è che esistono due canali nel rapporto tra il lavoratore e l'azienda: uno è quello collettivo e uno è quello individuale. Questi due canali sono separati e l'organizzazione sindacale si occupa solo della dimensione collettiva e in qualche modo, lo dico estremizzandolo un po', ma non siamo tanto lontani dalla realtà, la dimensione collettiva è quella che tende a strutturare il più possibile le individualità all'interno di gruppi omogenei e quindi con il risultato di appiattimento delle differenze e nei casi più estremi di negazione dell'individualità. In un impianto di questo tipo l'autonomia non entra. L'autonomia non è compresa. Noi riusciamo a comprendere culturalmente e quindi anche contrattualmente l'autonomia se riusciamo a spostare il livello individuale da un mondo parallelo rispetto alla dimensione collettiva a un pezzo. Cioè è l'ultimo step di una filiera della contrattazione collettiva che parte dal contratto nazionale e arriva ai tanti secondi livelli, perché non c'è un unico secondo livello, e arriva all'individuo. Cioè è capace dentro la dimensione collettiva di negoziazione, di criteri, di regole, di trasparenza, di consapevolezza eccetera ad arrivare non alla negazione della dimensione individuale, ma alla valorizzazione della dimensione individuale. Cioè una differenziazione che sia una differenziazione che risponde ai criteri collettivi di equità, di giustizia, di personificazione eccetera eccetera. Io credo che questi siano gli elementi fondamentali. Vorrei chiudere questa relazione fornendo alcuni numeri perché noi da tempo ragioniamo su questo, ci ragioniamo in tanti per il semplice motivo che riteniamo che questo percorso e questa direzione siano quelli giusti dal punto di vista delle politiche sindacali. Però in una fase di crisi, di difficoltà anche dell'organizzazione come questa forse vale la pena anche provare a dirsi quanto vale questo ragionamento in termini quantitativi e in termini numerici per la Cgil. Quanto potrebbe valere. Allora noi abbiamo provato a fare qualche stima avendo a riferimento il tasso di sindacalizzazione Cgil che complessivamente sta fra il 15 e il 16 per cento. Vedendo quanto è oggi il tasso di sindacalizzazione, sempre riferito alla Cgil, dei quadri, dei collaboratori, degli autonomi, ci avevamo messo dentro anche i lavoratori in somministrazione, quanto è l'attuale è quanto può essere un tasso obiettivo e immaginabile. Cioè se per i quadri noi possiamo immaginare che se l'obiettivo, se il target finale è 16, noi oggi possiamo immaginare che con un investimento di un certo tipo oggi il tasso di sindacalizzazione dei quadri iscritti alla Cgil è il 10, quindi non è lontanissimo. Che possiamo tranquillamente portarli in una prospettiva di programmazione di attività di sindacalizzazione in quattro anni dal 10 al 14. È chiaro che ci poniamo obiettivi diversi su un pezzo del mondo del lavoro autonomo e un pezzo dei collaboratori a progetto che oggi stanno fra lo 0, degli autonomi all'1,5 dei collaboratori, ma possiamo immaginare di portarli alla metà del tasso di sindacalizzazione dei dipendenti, quindi di portarli al 7-8 per cento. Un discorso particolare per i lavoratori in somministrazione che dai dati che abbiamo da Assolavoro e Nidil dovrebbero avere un tasso di iscrizione alla Cgil che sta attorno al 6 per cento. E questo possiamo immaginare di portarlo al 12. Se ragioniamo di questi obiettivi in termini di iscritti, gli iscritti in più che la Cgil avrebbe in quattro anni con un investimento forte su una campagna di sindacalizzazione e quindi di inclusione o maggiore inclusione per queste figure professionali porterebbe alla Cgil in quattro anni 87.500 quadri nuovi iscritti, quindi fatti salvi quelli già iscritti, 62.000 collaboratori a progetto coordinati e continuativi, 273.000 mila lavoratori autonomi, facendo riferimento non a tutto il mondo degli autonomi, ma al mondo degli autonomi a committenza prevalente, 16.000 lavoratori

in somministrazione. Utilizzando la media delega che in qualche modo ci viene data come stima dai dati Assolavoro per i somministrati INPS e Cgil **PAOLO TERRANOVA**

### **Presidente Agenquadri**

Diceva Di Vittorio a metà degli anni cinquanta che i momenti più difficili sono quelli in cui bisogna investire di più sul cambiamento. E basterebbe questa affermazione per dire che oggi abbiamo la necessità di discutere e di parlare di cambiamento, ma c'è di più, c'è qualche ragionamento ulteriore. Stiamo attraversando, tra l'altro da un periodo molto lungo, una fase di cambiamento generale sotto molti punti di vista del contesto dentro il quale le organizzazioni sindacali si muovono, da ultimo con la crisi, ma anche con processi più lunghi di cambiamento nel mercato del lavoro e forse prima ancora di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nell'organizzazione della produzione, nel mix di consumi e quindi anche nel mix di produzione eccetera. Adesso sappiamo, e lo diamo come dato certo, che quando il contesto cambia, le organizzazioni necessariamente cambiano. Non sono scontati i tempi dei cambiamenti, non sono scontati i modi e non sono neanche scontati o del tutto prevedibili i risultati di questi cambiamenti, ma quello che sappiamo è che come in natura gli organismi, nello stesso modo le organizzazioni al cambiare del contesto avviano percorsi di cambiamento. Da questo punto di vista la prima distinzione che facciamo è sul livello di consapevolezza di questi cambiamenti. I cambiamenti possono essere consapevoli, si può provare a governarli, si può provare a immaginare i punti di arrivo dei cambiamenti e a immaginare una nuova composizione delle organizzazioni. Oppure si può scegliere o non scegliere di ignorare il cambiamento, di negare il cambiamento e in questo caso il cambiamento non si ferma. Semplicemente ci si trova di fronte a risultati che gli studiosi di organizzazioni chiamano emergenti. Emergenti perché non sono progettati, ma perché semplicemente a un certo punto emergono e ci si rende conto che l'organizzazione è cambiata, che le strategie sono cambiate eccetera. Io credo che noi, dando per scontato che siamo in una grande fase di cambiamento e che questa fase di cambiamento non può non coinvolgere le organizzazioni sindacali, anzi, le coinvolge già, dobbiamo iniziare, sarebbe utile che ragionassimo su qual è la direzione, su come si governa questo cambiamento, perché questo è l'unico che in qualche modo ci può garantire che il risultato è un risultato tendenzialmente prevedibile ed è il risultato che noi possiamo immaginare o il risultato che vogliamo. Il cambiamento è un tema estremamente complesso soprattutto quando riguarda organizzazioni grandi e complesse come un'organizzazione sindacale. E siccome sono convinto che la complessità non si affronta con le semplificazioni, ma che la complessità si affronta con la complessità, il primo elemento di una discussione su un fenomeno complesso come il cambiamento non può che essere il chiarimento del punto di vista. Cioè la complessità non si affronta semplificandola, facendola diventare una cosa semplice, ma si affronta con la consapevolezza che affrontare la complessità significa riuscire a mettere insieme diversi punti di vista. Noi oggi proviamo ad affrontare questo tema da un punto di vista estremamente specifico che è il punto di vista di Agenquadri. Il punto di vista di chi si è dato l'obiettivo di rappresentare i quadri, i professionisti e le alte professionalità. E qui bisogna fare il primo chiarimento che sta in un ragionamento di cambiamento. Cioè chi sono oggi i quadri, i professionisti e le alte professionalità. Anche perché noi ci portiamo ancora come grandi organizzazioni una visione dei quadri che fa spesso riferimento a quella organizzazione del mondo del lavoro precedente a questa lunga, grande fase di cambiamento dove il quadro viene identificato principalmente come un elemento della gerarchia aziendale. Cioè è quel soggetto dentro l'organizzazione del lavoro che sta a metà della gerarchia aziendale e che ha quindi un ruolo gerarchico, che ha principalmente un ruolo di controllo gerarchico sui lavoratori che stanno sotto e in qualche caso si tende ancora a dire che in virtù di questo suo posizionamento ha un rapporto con i lavoratori che è un rapporto necessariamente o tendenzialmente conflittuale o comunque rappresenta interessi che non sono immediatamente gli interessi dei lavoratori. Oggi, salvo rari casi, questa non è la condizione dei quadri e sicuramente non è la condizione dei professionisti e

delle alte professionalità. Allora continuiamo a usare questa terminologia, perché questa è in qualche modo è quella che ci viene dalla legislazione italiana ed è quella che nella maggior parte dei casi ci ritroviamo nei contratti. Però da un po' di anni come Agenquadri stiamo già cercando di scrivere e leggere quadri professionistici e alte professionalità perché questo è il linguaggio italiano, ma avere in mente un'altra definizione che è quella di professional e managerial staff. Cioè avere in mente la definizione che è quella utilizzata dall'Ocse, che è quella utilizzata dall'Ilo che dice che sono professional e managerial staff ossia sono quadri professionisti e alte professionalità tutti quei lavoratori che rispondono a due caratteristiche particolari: hanno un elevato livello di competenza, comunque conseguito, il che significa che può essere conseguito attraverso percorsi di studio formali, così come può essere conseguito attraverso percorsi informali o non formali, quindi di esperienza sul lavoro, nella vita eccetera e secondo elemento definitorio svolgono in un rapporto con un contesto di lavoro, quindi in un rapporto con un'azienda, svolgono un ruolo che ha le caratteristiche di avere un determinato livello di autonomia, di responsabilità e/o di gestione delle risorse. È chiaro che questa è una definizione ampia che comprende al suo interno sia il quadro che dirige un pezzo di struttura aziendale, sia il quadro o l'alta professionalità che svolge all'interno di un'impresa o di un'azienda, privata o pubblica che sia, un ruolo che è un ruolo più di competenza che non di posizionamento gerarchico. Quello che in qualche modo cominciamo ad assumere dentro questo ragionamento, dentro il ragionamento che vi vogliamo proporre e che sta nel titolo della giornata di oggi è che se queste sono le definizioni a cui facciamo riferimento, autonomia e conoscenza sono dei pezzi definitori di questo pezzo del mondo del lavoro. Cioè autonomia e conoscenza sono elementi fondanti del lavoro di qualsiasi quadro, di qualsiasi professionista e di qualsiasi alta professionalità. E sono strettamente in rapporto tra di loro perché non c'è autonomia se non c'è conoscenza, perché come mi hanno insegnato da piccolo un uomo solo nel deserto non è un uomo libero, ma un uomo è libero se ha le risorse e le competenze per agire la propria libertà, e lo stesso ragionamento vale per l'autonomia, si è autonomi se si è capaci di fare, e dallo stesso punto di vista, anche se in termini più prospettici, si può accrescere e sviluppare la propria conoscenza in una versione che non è quella di una conoscenza che faccia comodo ad altri, ma di una conoscenza che sia coerente con un proprio percorso di sviluppo professionale se si ha l'autonomia di accedere ai percorsi di conoscenza. Quindi i due concetti continuano ad avere un rapporto, un rapporto estremamente forte, ed è forse non banale il fatto che quando abbiamo iniziato a far circolare l'idea, la notizia della giornata di oggi in molti che fanno mestieri molto diversi tra di loro leggendo il titolo, "Autonomia e conoscenza. Il lavoro cambia il sindacato", allora si parla di me. Siccome questo ce lo hanno detto i quadri che stanno dentro l'industria e ce lo hanno detto i ricercatori e ce lo hanno detto gli insegnanti che stanno a scuola, questo ci fa pensare che effettivamente è la chiave di lettura che in qualche modo coinvolge tutti. Proviamo allora ad affrontare un discorso sul cambiamento nelle organizzazioni sindacali partendo da Agenquadri e partendo da questi elementi e lo facciamo provando anche a capire che cosa succede o che cosa sta succedendo nelle organizzazioni che in qualche modo sono simili a noi. Perché questi percorsi di cui parliamo oggi non è che li viviamo solo noi o ne parliamo soltanto noi, ma sono percorsi di cui oggi si discute a livello europeo e forse proprio sul livello europeo varrebbe la pena fare, non oggi, magari accennarlo oggi, ma in una sede più avanzata un ragionamento su questi temi per capire cosa succede nel resto d'Europa e come vengono affrontati dai sindacati europei. Ma partiamo semplicemente da Alitalia. All'Alitalia che cosa succede? La Uil fa una conferenza di programma a ottobre-novembre 2012 dove il tema dei quadri e delle alte professionalità, con tutti i temi che noi colleghiamo a questa definizione non entrano nel documento iniziale, cioè non entrano nella conferenza di programma, ma emergono dentro la conferenza di programma. Cioè nella discussione all'interno della conferenza di programma viene fuori un'esigenza sentita da diverse categorie di un coordinamento confederale sui temi delle alte professionalità e in funzione di questa discussione e in chiusura della conferenza di programma la

Uil decide di riprendere in mano una vecchia esperienza, che è quella della Ciq, della Confederazione italiana quadri, e a seguito di quella conferenza di organizzazione avviare un percorso di rilancio di questa associazione di quadri avviando da subito anche un rapporto con Agenquadri perché dopo la chiusura, prima della Uil e poi della Cisl, è diventato un po' l'unico punto di riferimento confederale autonomo su questi temi per riavviare un percorso di questo tipo che non sappiamo ancora perché ne stanno discutendo, ma che probabilmente potrebbe riguardare anche le alte professionalità non dipendenti e quindi in qualche modo ponendosi anche in un tema di coerenza rispetto a una parte dei nostri ragionamenti. Quindi lì nasce questa emergenza. Percorso diverso, per certi versi estremamente più chiaro, più consapevole, molto più progettato, anche se probabilmente anche più distante da una parte dei nostri ragionamenti è quello che sta facendo la Cisl esattamente in questi giorni. Se voi avete letto per interesse vostro le tracce congressuali del congresso Cisl, sono cinquantacinque pagine secondo me estremamente interessanti e di una chiarezza invidiabile per chiunque scriva documenti sindacali, lì c'è una strategia e quindi anche un'idea di cambiamento che è estremamente chiara e che va in una direzione molto precisa in una direzione che potremmo dire di adattamento molto forte, cioè è il sindacato che sceglie di adattarsi, cioè di prendere come dato il contesto che si è modificato e di adattarsi a quel contesto con una scelta di adattamento puro e che viene fatta fondamentalmente con una polarizzazione molto forte dell'organizzazione, verso l'alto e verso il basso, una centralità al luogo di lavoro più tradizionale, cioè quello della media grande impresa, quindi al luogo di lavoro più sindacalizzato, una centralità alle rappresentanze aziendali e alla contrattazione di tipo aziendale, addirittura invertendo un processo storico e quindi diminuendo i servizi sul territorio, cioè un downsizing organizzativo dentro quell'idea di riorganizzazione riducendo i servizi sul territorio e incrementando i servizi diretti agli iscritti ma sempre nel rapporto diretto sul luogo di lavoro e dall'altra tenendo la parte molto alta dell'organizzazione regionale e nazionale in un rapporto diretto con le istituzioni e con la politica. In tutto quel ragionamento, in quelle cinquantacinque pagine non esiste la parola quadro, non esiste la parola professionista, non c'è la parola alta professionalità, non c'è la parola precario, non c'è la parola inclusione, non c'è la parola estensione e non c'è tutta una serie molto lunga di parole che sono state le parole su cui Agenquadri, i giovani e tanti pezzi di categorie Cgil si sono invece interrogati di più in questi anni cercando di porle al centro della discussione. E questo è un dato su cui noi in qualche modo noi non possiamo essere indifferenti all'interno del nostro ragionamento. Da questo punto di vista la Cgil è l'unica confederazione ad aver fatto una scelta radicalmente diversa perché noi diremmo una bugia se dicessimo che la Cgil una scelta di cambiamento non l'ha fatta. La Cgil la sua scelta di cambiamento l'ha fatta e la rintracciamo in due percorsi che sono entrambi due percorsi almeno fino a un certo punto definiti. Uno è il percorso del Piano del lavoro e uno è il percorso della contrattazione inclusiva. Da questo punto di vista la Cgil fa una scelta agendo su questi due livelli che è fortemente innovativa, ma è anche fortemente coerente con la propria storia. Cioè da una parte con l'idea che un sindacato non si limita ad adattarsi a un contesto che è cambiato, ma si pone anche l'obiettivo di essere anche soggetto del mutamento sociale, quindi anche di essere protagonista di una trasformazione del contesto e dall'altra parte ponendosi un tema antico per la Cgil che è quello di come si fa rappresentanza unitaria del mondo del lavoro. Cioè di come si rappresenta tutto il mondo del lavoro e non soltanto una parte del mondo del lavoro. E siccome oggi tutto il mondo del lavoro è fatto in parte da dipendenti e in parte da non dipendenti in qualche modo va da sé che in coerenza con la nostra storia che ci poniamo quell'obiettivo. Sono scelte assolutamente importanti che si propongono di modificare il contesto, ma sono anche portatrici di modificazioni verso il sindacato. Il punto dove il ragionamento sul cambiamento del sindacato incrocia le proposte che sono state elaborate in questi mesi e in questi anni da una parte verso il piano del lavoro e da una parte verso la contrattazione inclusiva è esattamente la domanda o il momento in cui quelle scelte modificano lo stesso soggetto che le ha fatte. Cioè oggi il

sindacato non può condurre fino in fondo la battaglia sulla contrattazione inclusiva e non può condurre fino in fondo la battaglia su quel tipo e su quell'impostazione di Piano del lavoro che ha come parole d'ordine la qualità, l'innovazione, la modificazione del sistema produttivo che vede una partecipazione più forte e più determinante delle professionalità elevate eccetera eccetera se non si rende esso stesso parte di quel cambiamento che propone. Allora, siccome l'obiettivo che ho provato a dare a questa introduzione di questo dibattito, di questa chiacchierata che facciamo fra di noi non è provare a dare una linea di interpretazione di questo cambiamento, ma più provare a dipingere il frame, dipingere il quadro dentro cui poi sviluppare insieme una riflessione, provo a dire quali sono secondo me i quattro elementi che chiudono questo quadro, che fanno da cornice a questo frame. Il primo riguarda gli effetti che tutto questo ragionamento, che tutto questo avvio di percorso di cambiamento, partito con il Piano del lavoro e con il ragionamento sulla contrattazione inclusiva ha rispetto alla contrattazione che chiaramente per una organizzazione sindacale come la nostra è sempre il primo degli elementi. E qui è chiaro secondo me che bisogna partire da un presupposto: l'inclusione contrattuale non può essere l'applicazione dell'esistente a nuove figure professionali o a nuovi tipi di rapporti di lavoro perché questa cosa qui non funziona e abbiamo già visto che questo tipo di ragionamento non solo non funziona verso lavoratori autonomi che sono autonomi anche nel tipo di contratto, nel tipo di rapporto con il lavoro, con l'impresa, ma non ha funzionato in questi anni neanche per i quadri. È da diversi anni, da ultimo con la ricerca che abbiamo presentato nel 2010, che noi continuiamo a dire che c'è una fuga dei quadri dalla contrattazione collettiva. E quello che succede, che ci raccontano alcune categorie, come per esempio quella dei chimici e dei tessili, dove la quota di retribuzione contrattata individualmente dai quadri, quindi non contrattata collettivamente, non controllabile, non tutelabile, soggetta a scelte arbitrarie, soggetta a diventare elemento di ritorsione in un momento di difficoltà, in un momento di crisi, in alcuni settori specifici arriva fino al 30 per cento della retribuzione. Il che significa che, fatemelo dire con un'espressione forte, ma che è in qualche modo un dato di realtà, in una serie di casi dove il lavoro dei quadri si è configurato come un lavoro fatto in maniera molto forte di autonomia e conoscenza la contrattazione collettiva in questi ultimi venti anni ha fallito il proprio compito, ha fallito la propria missione, perché se il compito della contrattazione collettiva è quello di modificare le condizioni di lavoro, attraverso un accordo collettivo su come modifico quelle condizioni di lavoro, oggi le condizioni di lavoro dei quadri dipendenti, quindi parlo di un pezzo tradizionale dell'organizzazione del lavoro, non di un pezzo che va incluso, di un pezzo che abbiamo già, le condizioni di lavoro dei quadri sono modificate in maniera molto parziale dai contratti collettivi e sono modificate molto di più dai rapporti individuali. Quindi la contrattazione non solo diventa inclusiva, ma diventa efficace per tutto il mondo del lavoro che rappresentiamo se noi siamo capaci di innovare la contrattazione introducendo nella contrattazione collettiva in maniera più forte gli elementi dell'autonomia e della conoscenza. Il secondo lato di questo quadrato, di questo quadro sono gli effetti sulla rappresentanza, perché è chiaro che includere nella contrattazione, estendere la rappresentanza sono due facce identiche della stessa medaglia e dentro questo ragionamento sulla rappresentanza non ci possono essere che due punti di vista o almeno due punti di vista: il primo è quello che riguarda le regole della rappresentanza. Abbiamo da poco firmato e siamo tutti estremamente contenti di aver firmato un accordo interconfederale su democrazia e rappresentanza nei luoghi di lavoro perché indubbiamente, e lo dico sul serio, rappresenta un enorme passo avanti rispetto alla stagione degli accordi separati, rispetto alla stagione dell'incertezza, rispetto all'esigibilità degli accordi eccetera eccetera. È un evento straordinario ed è un evento che noi dobbiamo continuare a rivendicare come uno strumento che può produrre dei cambiamenti eccezionali per il futuro, però dobbiamo anche avere chiaro che noi dobbiamo continuare a porci il tema che se noi pensiamo che dobbiamo essere capaci di rappresentare tutto il lavoro oggi nelle regole del sistema immaginato dentro quell'accordo un pezzo di mondo del lavoro non c'è. È fuori da quell'accordo. Perché se noi scegliamo o

immaginiamo di includere nei contratti collettivi il mondo dei collaboratori e almeno una parte del mondo del lavoro autonomo, poi non possiamo dire le vostre condizioni di lavoro sono regolate dal contratto collettivo, però quando si vota per l'approvazione del contratto collettivo voi non votate. Quando si vota per l'elezione dei rappresentanti sindacali voi non votate. Sarebbe insomma un sistema un po' schizofrenico. Il secondo punto di vista del ragionamento sulla rappresentanza è quello che riguarda l'organizzazione della rappresentanza. Cioè il come organizzo o riorganizzo la rappresentanza di questa rappresentanza estesa. E qui ci sono una serie di domande su cui secondo me si può provare a ragionare oggi, ma forse qualcuna di queste meriterebbe degli approfondimenti successivi. La prima di queste domande secondo me è se per tutte queste figure professionali, professionisti, alte professionalità non dipendenti, esiste sempre e comunque un luogo prevalente di lavoro e se il luogo prevalente di lavoro è il luogo dove noi li organizziamo. Ragionamento che vale per i non dipendenti, ma che probabilmente vale anche per fenomeni storici molto più lunghi come le micro e piccolissime imprese o come i lavori individuali. Adesso penso ai ragionamenti che spesso la Filcams ci propone sugli assistenti domiciliari. Se, provando a dare un pezzettino di risposta, il luogo di lavoro rimane il centro prevalente dell'organizzazione della rappresentanza per la gran parte o per tutti quelli che hanno rapporti con una media e grande azienda, per tutti gli altri qual è il riferimento? È il territorio, è la Camera del lavoro, è un nuovo strumento, una nuova struttura su cui ragioniamo e che diventa un pezzo del cambiamento del sindacato? Da ultimo esiste un luogo complesso dove tutti o quanto meno tendenzialmente tutte le alte professionalità sono presenti durante l'orario di lavoro? Secondo me esiste, ed è la rete, ed è il web, che non è un posto sostitutivo del mondo fisico, ma è uno dei luoghi di questa complessità dove comunque ognuno di noi e tendenzialmente tutte le altre alte professionalità sono presenti senza la necessità di doversi ritagliare uno spazio di tempo della giornata, immaginare uno spostamento fisico per andare da un'altra parte perché sono connessi durante tutta la giornata. E questo è un elemento che può diventare un elemento che ha un valore organizzativo. Terzo lato di questo frame... Il terzo e il quarto nodo hanno a che fare con le condizioni che ci servono per andare in questa direzione. E allora una parte di queste condizioni riguarda secondo me le condizioni organizzative e qui banalmente la domanda è il modo in cui negli anni ci siamo strutturati è adeguato per andare nella direzione del cambiamento che immaginiamo e che non è una direzione lontana da quella disegnata dal Piano per il lavoro e dal discorso sulla contrattazione inclusiva? Le competenze del personale politico di questa organizzazione sono adeguate a spingere l'organizzazione in quella direzione? Credo che siano domande che possiamo porci senza grande preoccupazione perché poi sono le domande che in qualche modo ogni organizzazione contemporanea si chiede e chiede a se stessa. Se ragioniamo in termini inclusivi da una parte ed estensivi dall'altra rispetto alla contrattazione, rispetto alla rappresentanza, possiamo non farlo rispetto all'organizzazione? Io credo di no. E qui si apre un tema enorme che forse non abbiamo ancora affrontato sul ragionamento della contrattazione inclusiva. Ed è come faccio a dare a questo pezzo nuovo del mondo del lavoro eleggibilità sindacali. I diritti e le eleggibilità (????) sindacali a un mondo che non ha permessi, non ha distacchi, non ha nulla degli strumenti che abbiamo storicamente costruito e immaginato e utilizzato. Sull'ultimo pezzo, e mi avvio a chiudere, il quarto lato di questo frame che riguarda le condizioni culturali che chiaramente non sono un ragionamento separato dalle condizioni organizzative, sono un pezzo delle condizioni organizzative, ma secondo me vale la pena metterle a fuoco in maniera diretta. La dico secca, la dico così. Un'organizzazione non affronta con efficacia il tema dell'autonomia e della conoscenza e quindi il cambiamento legato a questi due temi se non è capace di comprendere l'autonomia. E uso la parola comprendere e non capire proprio per il significato specifico della parola comprendere e dei significati a cui questa parola ci rimanda. Perché comprendere significa capire, ma comprendere significa anche essere capaci di portare dentro l'organizzazione e significa essere capaci di portare dentro le persone. E se volete, giusto per provare a dare un riferimento

storico a questo pezzo culturale di discussione è il tema visto dal lato dell'organizzazione, è il tema della ripersonificazione del lavoro, è il tema trentiniano della ripersonificazione del lavoro visto sul lato dell'organizzazione sindacale. E con un esempio che sta nella linea di ragionamento che ho provato a dare il superamento, la necessità di un superamento culturale della divisione storica tra individuale e collettivo, tra dimensioni collettive e dimensioni individuali. L'impostazione storica, il ragionamento storico che ci siamo dati e su cui abbiamo lavorato è che esistono due canali nel rapporto tra il lavoratore e l'azienda: uno è quello collettivo e uno è quello individuale. Questi due canali sono separati e l'organizzazione sindacale si occupa solo della dimensione collettiva e in qualche modo, lo dico estremizzandolo un po', ma non siamo tanto lontani dalla realtà, la dimensione collettiva è quella che tende a strutturare il più possibile le individualità all'interno di gruppi omogenei e quindi con il risultato di appiattimento delle differenze e nei casi più estremi di negazione dell'individualità. In un impianto di questo tipo l'autonomia non entra. L'autonomia non è compresa. Noi riusciamo a comprendere culturalmente e quindi anche contrattualmente l'autonomia se riusciamo a spostare il livello individuale da un mondo parallelo rispetto alla dimensione collettiva a un pezzo. Cioè è l'ultimo step di una filiera della contrattazione collettiva che parte dal contratto nazionale e arriva ai tanti secondi livelli, perché non c'è un unico secondo livello, e arriva all'individuo. Cioè è capace dentro la dimensione collettiva di negoziazione, di criteri, di regole, di trasparenza, di consapevolezza eccetera ad arrivare non alla negazione della dimensione individuale, ma alla valorizzazione della dimensione individuale. Cioè una differenziazione che sia una differenziazione che risponde ai criteri collettivi di equità, di giustizia, di personificazione eccetera eccetera. Io credo che questi siano gli elementi fondamentali. Vorrei chiudere questa relazione fornendo alcuni numeri perché noi da tempo ragioniamo su questo, ci ragioniamo in tanti per il semplice motivo che riteniamo che questo percorso e questa direzione siano quelli giusti dal punto di vista delle politiche sindacali. Però in una fase di crisi, di difficoltà anche dell'organizzazione come questa forse vale la pena anche provare a dirsi quanto vale questo ragionamento in termini quantitativi e in termini numerici per la Cgil. Quanto potrebbe valere. Allora noi abbiamo provato a fare qualche stima avendo a riferimento il tasso di sindacalizzazione Cgil che complessivamente sta fra il 15 e il 16 per cento. Vedendo quanto è oggi il tasso di sindacalizzazione, sempre riferito alla Cgil, dei quadri, dei collaboratori, degli autonomi, ci avevamo messo dentro anche i lavoratori in somministrazione, quanto è l'attuale è quanto può essere un tasso obiettivo e immaginabile. Cioè se per i quadri noi possiamo immaginare che se l'obiettivo, se il target finale è 16, noi oggi possiamo immaginare che con un investimento di un certo tipo oggi il tasso di sindacalizzazione dei quadri iscritti alla Cgil è il 10, quindi non è lontanissimo. Che possiamo tranquillamente portarli in una prospettiva di programmazione di attività di sindacalizzazione in quattro anni dal 10 al 14. È chiaro che ci poniamo obiettivi diversi su un pezzo del mondo del lavoro autonomo e un pezzo dei collaboratori a progetto che oggi stanno fra lo 0, degli autonomi all'1,5 dei collaboratori, ma possiamo immaginare di portarli alla metà del tasso di sindacalizzazione dei dipendenti, quindi di portarli al 7-8 per cento. Un discorso particolare per i lavoratori in somministrazione che dai dati che abbiamo da Assolavoro e Nidil dovrebbero avere un tasso di iscrizione alla Cgil che sta attorno al 6 per cento. E questo possiamo immaginare di portarlo al 12. Se ragioniamo di questi obiettivi in termini di iscritti, gli iscritti in più che la Cgil avrebbe in quattro anni con un investimento forte su una campagna di sindacalizzazione e quindi di inclusione o maggiore inclusione per queste figure professionali porterebbe alla Cgil in quattro anni 87.500 quadri nuovi iscritti, quindi fatti salvi quelli già iscritti, 62.000 collaboratori a progetto coordinati e continuativi, 273.000 mila lavoratori autonomi, facendo riferimento non a tutto il mondo degli autonomi, ma al mondo degli autonomi a committenza prevalente, 16.000 lavoratori in somministrazione. Utilizzando la media delega che in qualche modo ci viene data come stima dai dati Assolavoro per i somministrati INPS e Cgil per tutti gli altri in termini di entrate economiche per la Cgil questo significherebbe circa 26 milioni di euro l'anno per i quadri in più iscritti, circa 5

milioni di euro l'anno per i co.co.co e i co.co.pro in più iscritti, circa 41 milioni di euro l'anno in più per le partite Iva iscritte e circa 2 milioni di euro l'anno per i somministrati in più iscritti. Cioè questo significa un ritorno economico a quattro anni di 74 milioni di euro. Adesso l'unico conto che non abbiamo fatto è il conto al contrario, perché io credo che questa sia una dimensione relevantissima. Cioè qualsiasi organizzazione si rende conto che ha un settore di investimento, adesso scusatemi gli ultimi due minuti di terminologia aziendalista, ma qualsiasi organizzazione abbia una prospettiva, gli viene presentata una prospettiva che dice che se tu fai un investimento in questo settore nel giro di quattro anni, hai un ritorno economico di 74 milioni di euro, qualsiasi organizzazione dice ok, da dove cominciamo. Non solo, ma se volessimo fare un ragionamento puramente finanziario, potremmo anche dire che visti i tassi di rendimento del capitale di oggi, forse fino a un 4-5 per cento di 74 milioni di euro varrebbe la pena metterceli sopra. Adesso non sono bravo a fare questi conti, però mi giro alla mia destra dove trovo sempre Riccardo Sanna e Daniele Di Nunzio, il 5 per cento di 74 milioni di euro credo che facciano 3,7 milioni di euro, significa che oggi sarebbe più conveniente di qualsiasi investimento finanziario investire 3,5 milioni sulla sindacalizzazione di queste nuove figure. Chiudo così. Spero di essere riuscito in quell'obiettivo che mi ero dato di provare a costruire un contenitore per una discussione più ampia e mi auguro che questo ragionamento ci possa consentire insieme di arricchirlo e riempirlo.