

Il coraggio di mettersi in gioco

Un'organizzazione rigida è perdente di fronte a una società di mutamento.

Il ruolo della comunicazione

da Rassegna Sindacale n.11 del 25 marzo 1997

In Lombardia i segnali di una società in cambiamento sono molteplici e sollecitano un movimento sindacale che risulta ancora ben radicato nel tessuto sociale. E tuttavia è ormai convinzione comune anche qui che non basta "tenere" nei tradizionali punti di forza e rinsaldare il rapporto di fiducia con gli iscritti. Il declino, anche se lento, risulterà alla fine inarrestabile se non si riusciranno a migliorare la capacità d'ascolto, di lettura e d'interpretazione del contesto in cui il sindacato si trova ad agire. Qui come altrove le trasformazioni riguardano il mondo dell'impresa e del lavoro. Il motore dello sviluppo si sposta dai nuclei industriali storici verso centri minori e aree emergenti.

Un progetto della Cgil regionale

L'impresa porta all'esterno una serie di funzioni che vengono svolte da aziende minori e da consulenti, contrattisti, lavoratori del sommerso. Crescono attività e nuove professioni nel terziario, in particolare nell'area metropolitana di Milano, tradizionalmente lontane dalle organizzazioni del movimento operaio. Si espande il lavoro temporaneo, divenuto ormai la componente più dinamica della nuova occupazione e caratterizzato da elevatissima mobilità interaziendale. L'area delle piccole imprese continua a rimanere fuori dall'insediamento storico del sindacato.

Che fare?

Dalla Lombardia prende avvio un progetto della Cgil regionale volto a ridefinire la sua identità, per aprirsi alle nuove frontiere del lavoro, rilanciare una dimensione anche associativa e culturale della confederazione. Che prova insomma a dare corpo alla strategia delineata nel suo ultimo congresso. E che fa anche un passo in più, perchè l'analisi delle trasformazioni strutturali intervenute nel lavoro e nel territorio non si limita a sottolineare ritardi, involuzioni e incapacità, ma si concretizza nell'individuare un nuovo e diverso utilizzo delle risorse, al cui centro viene posta quella della comunicazione. Risorsa insostituibile e da valorizzare al meglio, per un'organizzazione che fa della capacità di comprendere e di trasmettere messaggi la sua ragion d'essere.

L'originalità del progetto sta nel fatto d'aver tentato d'incrociare le esigenze politico organizzative della struttura sindacale con l'utilizzo delle tecnologie disponibili a supporto della comunicazione.

In questa direzione la riflessione della Cgil Lombardia risale alla fine del '95, quando in un convegno venne presentato il progetto "**Mediaazione**" (vedi Rassegna, n.45 del '95). Oggi

l'intuizione avanzata in quella sede e le prime sperimentazioni avviate dalla struttura regionale hanno fatto passi avanti rispetto all'originario disegno.

Dal confronto e dalla discussione di questi mesi è scaturito un vero e proprio progetto, d'ordine politico e organizzativo, sul quale si è raccolto il consenso di Camere del lavoro e Categorie.

L'attività della struttura regionale della Cgil non intende sovrapporsi a quella delle organizzazioni che hanno un rapporto diretto con gli iscritti, per non riproporre un ulteriore e dannoso appesantimento dei centri di decisione. Intende proporsi con un ruolo di servizio, per diffondere gli effetti della sua ricerca condotta con metodi, risorse, modelli di comunicazione che mirano a una profonda integrazione tra i diversi punti di direzione.

L'accento viene dunque posto sulla necessità di produrre innovazione nelle politiche sindacali. Innovazione che, applicata all'interno della stessa struttura regionale, porta a ridurre le spese fisse e il peso dei dipartimenti, a potenziare l'attività per progetti, a favorire la responsabilizzazione dei dirigenti e infine ad assicurare l'indipendenza nelle funzioni di verifica.

Più in generale quel che si vuole ottenere è un miglioramento complessivo della capacità e velocità di risposta delle strutture alle sollecitazioni esterne, la diffusione della sperimentazione, agevolata dal *lavoro per progetti*, l'allargamento della presenza sindacale verso aree, settori e figure del lavoro tuttora marginali nella sua base, ancorché in crescita nei luoghi di lavoro. La filosofia entro cui vuole muoversi la Cgil Lombardia punta al superamento di vischiosità e procedure routinarie improduttive.

"C'è uno spreco di energie e di risorse - osservano alla confederazione regionale - nel cercare l'equilibrio nei gruppi dirigenti o nel confliggere fra strutture in pura competizione di potere, che porta l'intera organizzazione a processi decisionali lenti, complessi, dispersivi". Un'organizzazione divenuta "fortemente burocratizzata, poco permeabile alle culture esterne, lenta nella comunicazione, organizzata per fedeltà interna anziché validata dal giudizio degli iscritti e delle iscritte".

Tra i diversi progetti, articolati per aree tematiche, quello che ancora porta il nome di "Mediaazione" (vedi riquadro nella pagina successiva) si colloca all'incrocio tra innovazione organizzativa e tecnologica, con chiare implicazioni d'ordine politico. Se è vero che le possibilità di trattamento delle informazioni e di supporto alla comunicazione, applicate all'interno di un'organizzazione, permettono d'operare un'autentica rivoluzione, nello specifico di un'organizzazione sindacale le implicazioni potenziali riguardano l'apertura di canali inediti tra le diverse strutture e tra strutture e iscritti.

La messa in opera di una rete interna (intranet) che ha numerose porte verso l'esterno (internet) può essere immaginata come la costruzione di binari ferroviari, con scambi, stazioni e punti di ristoro, attraverso cui si muove il traffico dei treni inviati tra diverse organizzazioni e tra queste ultime e il mondo esterno.

Ma il fatto politicamente più rilevante è che le risorse utilizzate per l'approntamento della

ferrovia virtuale sono messe in comune tra le diverse strutture della regione, le quali pur avendo propri bilanci, si muovono per l'approntamento di quest'opera come un unico soggetto. L'infrastruttura verrà costruita attraverso cinque tappe in un periodo temporale che si colloca attorno ai quattro anni.

La gradualità ha lo scopo d'assicurare il coinvolgimento effettivo del gruppo dirigente, la formazione degli utenti e dei manutentori della ferrovia, la continua verifica dei risultati.

Un nuovo organismo, la Consulta per la comunicazione, in cui sono presenti specialisti esterni e segretari organizzativi delle principali Camere del lavoro, costituisce la sede in cui si fanno le scelte di fondo che riguardano il progetto. Un altro organismo, la società Sintel, che in precedenza era la società di servizi per l'automazione e l'informatizzazione della Cgil in Lombardia, converte parzialmente il suo ruolo, assumendo il compito d'assicurare la realizzazione delle scelte definite in sede di Consulta.

Le implicazioni nell'attività di rappresentanza politica e d'offerta di servizi di quello che potrebbe sembrare un semplice aggiornamento delle tecnologie sono di grande rilievo. Prima fra tutte la trasparenza, perché il lavoro di ciascuno viene, per così dire, messo in vetrina.

Responsabilità meglio definite

La costruzione di una rete permette anche l'interattività nel percorso decisionale, che, senza confusioni nelle responsabilità dei soggetti legittimati, agevola il confronto tra le diverse competenze ed esperienze esistenti nei diversi punti della confederazione, troppo spesso non comunicanti. Il lavoro di rappresentanza e l'offerta di servizi dell'intera Cgil dovrebbe in tal modo qualificarsi per responsabilità meglio definite, maggiore capacità d'azione, periodico intervento di verifica. Senza trascurare la novità costituita dall'apertura di canali nuovi di comunicazione tra strutture confederali e rappresentanze dei luoghi di lavoro, tra strutture e iscritti.

Rispetto agli strumenti utilizzati fino a ieri nell'attività sindacale (ciclostile e microfono) certamente quelli basati sulle nuove tecnologie lasciano maggiore spazio a una comunicazione che viaggia nei due sensi, ampliando per questa via la capacità d'ascolto dell'organizzazione.

Ma una struttura sindacale può essere valutata anche guardando all'impiego che fa delle risorse finanziarie di cui dispone. La staticità e la rigidità della spesa, quando gli iscritti gradualmente declinano, è un chiaro segnale di difficoltà di reazione ai mutamenti esterni. Una logica sbagliata, come quella secondo cui l'attività politica viene realizzata con le risorse che rimangono, una volta detratte le spese fisse. Una prassi corrente, quest'ultima, una scelta che appare finanziariamente contraddittoria (nuove risorse possono venire proprio espandendo le attività).

Unica strada per uscire da questo corto circuito è la capacità di recuperare margini di manovra nel bilancio, riducendo l'eccessivo carico dei costi fissi e ampliando la quota di risorse da dedicare a specifici progetti. La confederazione lombarda valuta che il carico che grava sulle

spese fisse (78 per cento) sia eccessivo e si orienta nel medio periodo a ridurne di dieci punti il peso percentuale. Una fonte di risparmio è attesa proprio con la messa in opera del progetto "Mediaazione", per effetto della minore incidenza di costi per trasferte, telefono, comunicazioni (questo tipo di spese fisse, necessarie al funzionamento delle attività, pesano per il 23 per cento).

Ma al centro dell'attenzione c'è anche altro: fino a ieri veniva utilizzato per le attività solo il 14 per cento delle risorse complessive, di cui una quota del 2 per cento destinata a progetti. Quest'ultima percentuale dovrebbe già da quest'anno accrescersi al 6 per cento delle uscite, mentre al finanziamento delle attività si dedicherà il 24 per cento del bilancio.

La Cgil Lombardia mette anche in evidenza un'altra contraddizione: quella legata alla destinazione della spesa tra le diverse possibili attività politiche. Poiché il sindacato pensionati rappresenta circa la metà dei tesserati, si considera naturale indirizzare verso quest'area degli iscritti quantità notevoli di risorse. Viceversa, sono del tutto residuali le spese destinate all'attività politica nei confronti dell'area giovanile, della disoccupazione, delle pari opportunità e della valorizzazione della differenza, del disagio e della marginalità sociale. Ma, così facendo, ci si muove in maniera antitetica rispetto agli obiettivi sopra definiti, tesi a realizzare lo spostamento del baricentro della confederazione a favore delle nuove frontiere del lavoro troppo a lungo trascurate.

Ma la rete è solo un supporto

Intervista a [Mario Agostinelli](#) (Segretario Generale CGIL Lombardia)

Le difficoltà, le resistenze, i rischi sono tutti ben presenti, ma il progetto avviato con un convegno a novembre del '95 è ormai in fase esecutiva. Ne parliamo con Mario Agostinelli, segretario generale della Cgil regionale, che su questa "rivoluzione" nel modo di lavorare nel sindacato è riuscito a far convergere risorse e consensi da parte di tutte le strutture confederali della Lombardia.

Rassegna Qual'è il senso del progetto?

Agostinelli Vogliamo avviare un modo nuovo di lavorare della confederazione cooperativo e interattivo, che valorizzi il carattere unitario delle strutture e superi la progressiva autoreferenzialità assunta da maggioranza e minoranza nel formulare le proposte. Il che significa introdurre trasparenza e messa in comune delle conoscenze, in modo che ogni passaggio di decisione possa essere arricchito dalle esperienze che già sono state fatte e dalle decisioni che sono state prese. Si tratta quindi di uno sforzo soprattutto politico e organizzativo, perché la rete che noi costruiamo tra le diverse strutture, e successivamente tra strutture e luoghi di lavoro, è solo un supporto e un veicolo della trasformazione.

Rassegna Puoi chiarire meglio?

Agostinelli Le conoscenze e le esperienze all'interno del sindacato sono talmente poco condivise che sono divenute un motivo d'arroccamento e di difesa delle prerogative di ciascuna

struttura. Questo avviene non solo in Lombardia, ma anche tra i diversi regionali e tra questi e il nazionale. Al contrario io credo che a contare debbano essere le idee e i fatti, anziché il peso burocratico delle organizzazioni. Per fare un esempio, ogni Camera del lavoro ha una sua linea riguardo alle politiche del mercato del lavoro e ciascuna la difende senza metterla in rapporto con le esperienze altrui. Qualche volta il regionale prova a riportare a unità queste diverse linee. Ma il successo di tale intervento dipende dal ruolo e dall'autorevolezza della persona che lo compie. Vogliamo abbattere questo modello, per mettere in rapporto diretto di cooperazione tutti i soggetti che portano qualcosa di valido alla discussione.

Rassegna La rappresentanza e i servizi, come riportare a unità queste due funzioni?

Agostinelli Abbiamo visto che nel turn over dei nostri iscritti, la parte che entra in Cgil attraverso i servizi è elevatissima. Questo vuol dire che gli altri messaggi sull'identità della Cgil si stanno affievolendo. Io credo che bisogna migliorare l'offerta dei servizi, ma anche cambiare il modello d'insediamento. La rappresentanza oggi funziona nei luoghi di lavoro, nel rapporto diretto tra lavoratore e delegato, meno fra i diversi luoghi di lavoro oppure tra iscritto e struttura sindacale. Con "Mediaazione" l'iscritto potrà entrare in comunicazione con tutti i punti dell'organizzazione e valutare l'insieme delle risorse che essa può mettere a sua disposizione. La messa in comune di risorse, notizie e singole vertenze può favorire una contrattazione interconfederale di territorio. Fra tre anni la Cgil fornirà, con la tessera, anche l'accesso alla rete interna della confederazione e a Internet, per conoscere e interagire con le risorse e i servizi offerti. Dobbiamo offrire un insieme di opportunità, anche di tipo culturale, mirate ai soggetti che solo marginalmente avviciniamo e a cui dedichiamo una parte residuale d'impegno e di risorse.

Rassegna Non c'è il rischio che, nonostante la costruzione delle autostrade telematiche, l'informazione continui a viaggiare in modo tradizionale, rendendo così inutile l'investimento?

Agostinelli Vogliamo alimentare direttamente il traffico. Abbiamo una pagina web (<http://www.lomb.cgil.it>) sulla quale si svolgeranno tutti i nuovi esperimenti e la discussione del progetto in corso. C'è un giornale, "Segnali", e aperti gruppi di discussione che si collegano ai progetti in corso. È stato avviato inoltre un ciclo di appuntamenti, "Scenari", su temi strategici, con l'apporto di competenze e linguaggi esterni. Infine, sono in corso investimenti formativi per tutto il gruppo dirigente al fine d'insegnare a strutturare l'informazione e darle una base di legittimità. Il rischio è infatti che l'accesso alla rete risulti elitario e che questo approccio sia scartato, nei fatti, da parte di chi non organizza il suo lavoro per mettere in circolo le informazioni.

Lavorare per progetti

Ventitrè capitoli per sei aree tematiche: dall'autoriforma ai tempi di vita

Una delle innovazioni della Cgil Lombardia riguarda il lavoro per progetti, ciascuno dei quali è dotato di risorse e contiene l'indicazione del segretario responsabile, dei tempi d'attuazione e delle verifiche da effettuare in corso d'opera. Sono sei le aree tematiche investite dai 23

progetti attualmente lanciati in pista, il cui stato di avanzamento è differenziato. L'area dell'elaborazione programmatica tocca i temi della nuova occupazione, della scuola, del tempo di lavoro-tempo di vita, del Welfare, dell'ambiente. Altri progetti riguardano le tematiche della trasformazione dei settori e delle nuove economie: in quest'ambito i progetti si occupano di pubblica amministrazione, credito, ricerca, artigianato, lavoro atipico, politiche ed economie sociali. Particolare importanza assume il tema della riorganizzazione, attraverso quattro progetti: autoriforma, insediamento, servizi, proselitismo.

Contrattazione e rappresentanza sono presenti attraverso la costruzione di un "database" che raccoglie tutti gli accordi stipulati nella regione, siano essi salariali, territoriali, di categoria e interconfederali. Un capitolo assai nutrito riguarda i programmi di formazione, con progetti mirati selettivamente ai vari livelli dell'organizzazione, e realizzati in collaborazione con l'università e gli istituti di specializzazione. Altrettanta importanza assumono i progetti che riguardano ricerca sociale e comunicazione.

Sul primo versante, in collaborazione con la società Abacus, si svolge una ricerca aggiornata periodicamente per esplorare le aspettative degli iscritti (attivi e pensionati) e le valutazioni dei cittadini nei confronti del sindacato. Due progetti riguardano, tangenzialmente, anche la valorizzazione della risorsa femminile nell'organizzazione della Cgil e nei luoghi di lavoro. All'interno del progetto formazione, infatti, verrà avviata un'iniziativa tesa a promuovere le donne nella funzione di quadri sindacali, anche attraverso la richiesta di un finanziamento dell'Unione europea. Con una parte del programma europeo Now, invece, verrà costruito un osservatorio della contrattazione al femminile. Ancora, va menzionato "Scenari", tre appuntamenti annuali aperti al pubblico che interessano l'intero gruppo dirigente su tematiche di grande rilievo, anche se non ancora oggetto d'iniziativa sindacale. Il contributo di studiosi, donne e uomini di diverse culture, è organizzato in un Comitato tecnico scientifico che affianca la segreteria regionale nel proporre i temi da affrontare (quest'anno è previsto, tra gli altri, l'intervento di Jeremy Rifkin in tema di economia sociale).

Infine, "Mediaazione", uno dei progetti di più antica data assieme a quello sulle tematiche attorno al tempo, che prevede la ristrutturazione della comunicazione e l'utilizzo di reti. Suo scopo è promuovere l'interattività, il lavoro cooperativo, la trasparenza nell'impiego delle risorse e nell'offerta dei servizi per gli iscritti, l'accesso del mondo esterno all'informazione sulle diverse attività della Cgil nella regione. E per stimolare, per converso, il mondo interno alla confederazione ad affacciarsi nel mare agitato del mondo esterno. Tempo di lavoro-tempo di vita, tra i primi progetti a essere attivato, guarda alla riduzione dell'orario e alla liberazione del tempo, aggiornando l'elaborazione che sul tema viene condotta in diverse sedi e sperimentazioni.

"Mediaazione": Cinque passi per un sindacato in rete con gli iscritti

Il progetto di comunicazione della Cgil lombarda prevede un cammino graduale per la sua realizzazione. Ciò consente di passare attraverso una serie di stati d'equilibrio tra una tappa e

l'altra, avendo il tempo di mettere a punto gli strumenti necessari, di formare il personale tecnico di presidio al sistema e d'assistenza agli utenti e di creare i profili professionali di quei particolari utenti finali che dovranno immettere le informazioni in rete.

Passo 1: infrastruttura

In questa fase si collegano tra loro le reti locali delle diverse strutture. Questo avviene attraverso una "rete privata virtuale". Si conclude cioè un contratto pluriennale con un fornitore di servizi di telecomunicazione. Il fornitore dovrà assicurare il trasporto di una certa quantità di impulsi (sia comunicazioni tra calcolatori, sia fonia, sia immagini video) tra diversi siti distribuiti sul territorio. Il cliente non vede come avviene la comunicazione, ma solo alcune attrezzature d'interfaccia e concorda solo alcune modalità di trasmissione. Questa fase serve anche a generare un immediato risparmio, valutato pari a circa il 15 per cento delle spese telefoniche.

Passo 2: Intranet estesa a 28 strutture

In questa fase si realizzano alcuni servizi che traggono profitto dai collegamenti realizzati in quella precedente: la posta elettronica e due siti di Web, uno rivolto all'esterno e uno all'interno. Nel contempo si forma all'interno di Sintel, la società delle strutture lombarde della Cgil per le attività connesse all'informatica, un nucleo di persone in grado di svolgere il ruolo di Internet service provider (Isp). Nello stesso tempo si prevede di presentare richieste di finanziamenti Ue, si elabora un piano di formazione, si appronta la scuola che dovrà preparare i redattori delle pagine di Web. In questa fase si dovrebbero registrare ulteriori risparmi, dovuti al minor uso del telefono e ai minori spostamenti determinati dalla disponibilità dei nuovi strumenti.

Passo 3: Estensione a più utenti

Questa fase vede l'affiancamento agli strumenti della fase precedente (e-mail e web, orientati alla produttività individuale) di nuove applicazioni orientate al lavoro di gruppo e al supporto alle decisioni. In parallelo si effettueranno corsi ai dirigenti e si comincerà a studiare come integrare in rete le applicazioni esistenti. Nel frattempo verrà ulteriormente espanso il gruppo di supporto in Sintel, si estenderà a 24 ore l'arco orario del servizio e si adegueranno le capacità dei server all'accresciuta mole di traffico.

Passo 4: Sistema www.lomb.cgil.it

Questa fase vede l'estensione del servizio a tutti gli operatori, la creazione di Hyperlinks ("citazioni vive" in una pagina di web che consentono di collegarsi ad altri siti, non importa dove nel mondo) verso altri siti d'interesse sindacale, nazionali e internazionali, l'ulteriore sviluppo dei documenti pubblicati sul web a opera del regionale e delle 28 sedi territoriali o di categoria coinvolte. A questo punto avverrà la registrazione della rete sindacale come Isp internazionale e si svilupperà una forte azione di relazioni pubbliche.

Passo 5: apertura agli iscritti

A questo punto gli strumenti fin qui approntati saranno impiegati per consentire agli iscritti l'accesso sia alla rete privata (Intranet) sia a quella aperta (Internet). Sarà necessario irrobustire ulteriormente le strutture informatiche per far fronte al nuovo ordine di grandezza (migliaia) di utenti. Si attiveranno presenze e applicazioni nei posti di lavoro, si offrirà un "filo diretto" fra iscritti e strutture, si chiederanno ulteriori finanziamenti europei per progetti con finalità sociali e si stringeranno accordi e convenzioni per l'acquisto di personal computer a basso costo (i cosiddetti network computer, cioè personal "ridotti all'osso", ma con tutto quel che occorre per collegarsi in rete).

articoli a firma di Anna Avitabile