

La lunga marcia della Cisl

1950-2010



Guido
Baglioni

il Mulino

Studi e Ricerche

I lettori che desiderano informarsi
sui libri e sull'insieme delle attività della
Società editrice il Mulino
possono consultare il sito Internet:
www.mulino.it

GUIDO BAGLIONI

LA LUNGA MARCIA DELLA CISL
1950-2010

IL MULINO

ISBN 978-88-15-14934-3

Copyright © 2011 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito www.mulino.it/edizioni/fotocopie

INDICE

Presentazione p. 7

PARTE PRIMA: LA FISIONOMIA

- | | | |
|-------|---|-----|
| I. | Il sindacato libero: la pluralità confederale | 13 |
| II. | La Cisl non è antagonistica | 33 |
| III. | Il primato della contrattazione collettiva | 51 |
| IV. | L'artefice: Giulio Pastore. La formazione della dirigenza | 71 |
| V. | La costruzione di una cultura sindacale moderna | 91 |
| VI. | Quelli che hanno dato corpo al sindacato nuovo: i militanti | 111 |
| VII. | La base e gli iscritti. L'avanzata della sindacalizzazione Cisl | 135 |
| VIII. | Valutazioni e critiche. Una interpretazione | 155 |

PARTE SECONDA: L'AZIONE

IX. Tensioni interne. Autonomia. Unità sindacale	p. 179
X. Il ciclo di lotte 1968-73. Una eresia dentro la Cisl?	209
XI. Fine del dopoguerra sindacale. La concertazione	233
XII. Pubblico impiego. Mezzogiorno	255
XIII. Quando l'azione sindacale diventa accerchiata. La strategia attuale	281
XIV. La Cisl come vettore di modernizzazione	309
Riferimenti bibliografici	323
Indice dei nomi	343

PRESENTAZIONE

La Cisl è un importante sindacato che opera in Italia dal 1950 e nasce per iniziativa della corrente cristiana dopo l'esperienza nella Cgil unitaria. Essa compie una lunga marcia, passando dagli anni del primo dopoguerra al nuovo secolo, segnato da crescenti difficoltà per l'azione sindacale, specificamente per la stasi del nostro sistema economico e per l'attuale crisi.

La Cisl ha vinto la sua scommessa. I fondatori e gli associati volevano costruire un sindacalismo libero, nuovo e autonomo, in un paese democratico occidentale, in competizione con la Cgil, in sintonia con le esperienze sindacali di altri paesi democratici. Essa si proponeva di rappresentare un'alternativa rispetto alla prevalente tradizione italiana del sindacalismo politicizzato.

Questa sfida – che nel corso del tempo ha compreso numerosi momenti di convergenza nelle pratiche dell'unità d'azione con la stessa Cgil e una consueta convivenza delle rappresentanze dei lavoratori nelle imprese e nelle istituzioni – è stata superata in primo luogo sul terreno della sindacalizzazione. Contro ogni previsione, la Cisl, anno dopo anno, ha compiuto una costante avanzata e oggi è diventata una grande organizzazione, con oltre quattro milioni e mezzo di iscritti.

L'affermazione della Cisl si deve in buona misura alla sua concezione dell'azione e della tutela sindacali. Questa concezione, originale e coraggiosa, parte con alcune idee di fondo già nei primi anni, viene in seguito verificata nella sua applicazione concreta, si arricchisce successivamente in ragione dei cambiamenti strutturali, a cominciare da quelli che riguardano il mercato del lavoro. Anche attualmente, le politiche sindacali della Cisl mostrano notevoli capacità adattive per conciliare i vincoli dell'economia e del bilancio pubblico con una tutela del lavoro non solamente difensiva.

La concezione iniziale e l'intreccio con nuove esperienze e con nuovi apporti culturali costituiscono il patrimonio strategico della Cisl che ha influenzato decisamente le relazioni industriali del nostro paese e, al tempo stesso, ha costruito la sua identità. L'uno e l'altra sono ampiamente ripresi in questo libro, soprattutto nei loro capisaldi: la relazione stretta e positiva dell'industrialismo e dello sviluppo economico con il miglioramento graduale delle condizioni del lavoro dipendente; la contrattazione collettiva che esprime normalmente una tutela più concreta e diretta rispetto a quella legislativa; la contrattazione che si realizza in modo articolato, e cioè a livello nazionale e a livello dell'impresa; la necessità di legare il salario reale alla produttività e, quindi, di accrescerla; la logica negoziale fra impresa e sindacato che si dovrebbe sviluppare nella prospettiva della partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa.

Il cammino della Cisl non è costituito solo da innovazioni confermate e da riuscite affermazioni. Nel corso della lunga marcia ci sono state incoerenze o deviazioni, forse meno che in altre organizzazioni sociali. Esse comunque sono state qui esaminate ma non sono tali da intaccare la bontà complessiva dell'esperienza.

Questo non è un libro di storia della Cisl, innanzitutto perché l'autore non è uno storico. È, invece, uno studio sulla Cisl che comprende molta parte del cammino da essa compiuto; e, quindi, le idee, gli avvenimenti e le trasformazioni rilevanti, con l'aggiunta di aspetti e dettagli che l'autore ritiene di qualche significatività o, semplicemente, perché li ricorda. Dato che egli, da parecchi decenni, è amico della Cisl, specie delle strutture orizzontali e verticali del nord industriale e della Confederazione.

Il libro si divide in due parti. Della prima si potrebbe dire che si occupa di «come è fatta la Cisl». E, quindi, della sua nascita, del suo artefice Giulio Pastore, della dirigenza e dei militanti, della sua concezione sindacale ispirata da Mario Romani. La prima parte si conclude con un capitolo dedicato alle valutazioni espresse sul «modello Cisl», con una interpretazione di esso dovuta all'autore.

Della seconda parte, si potrebbe dire che si occupa di «che cosa ha fatto» la Cisl e delle sue relazioni con altri attori. Due

capitoli sono dedicati ai decenni '60 e '70, durante i quali la Cisl sviluppa la sua presenza in modo notevole e, nel contempo, è attraversata da tensioni interne rispetto all'applicazione della incompatibilità fra cariche sindacali e cariche politico-istituzionali, all'unità d'azione e al progetto dell'unità organica, al ciclo di lotte del periodo 1968-73.

Dopo la fase di acquisizioni contrattuali nel lungo dopoguerra, si apre una fase di difficoltà che, dagli anni '80 in avanti, riduce le possibilità di miglioramenti salariali e normativi. Un problema cruciale dell'azione sindacale diventa quello di contenere le richieste rivendicative, cercando la loro compatibilità con le condizioni dell'economia e delle imprese. Perciò si introducono e si sperimentano le pratiche concertative, con la Cisl in prima linea.

La Cisl parte da lontano. Questo libro, per sua natura, non dovrebbe occuparsi dell'attualità, delle questioni e dei dilemmi che oggi si affrontano. Tuttavia, l'autore ha ritenuto opportuno illustrare la strategia attuale della Cisl quando – riprendendo il titolo di un suo recente contributo [Baglioni 2008] – si constata che l'azione sindacale risulta accerchiata anche se, in Italia, meno che in altri paesi europei.

Nell'ultimo capitolo si incrociano alcuni punti conclusivi con la dimostrazione della tesi che la Cisl, complessivamente e più di altre aggregazioni sociali e politiche, ha rappresentato un rilevante vettore di modernizzazione del nostro paese, in quanto soggetto collettivo attento al bene comune.

Questo volume è costruito sulla concatenazione di eventi, conflitti e accordi, pluralità di attori esterni e interni alle organizzazioni sindacali, contrasti e confronti di strategie e di impostazioni organizzative, linee innovative o resistenze ideologiche e ambientali. Qui, inoltre, aggiungiamo un aspetto narrativo, che riguarda gli uomini della Cisl, dirigenti confederali e periferici; militanti che hanno costruito il sindacato nuovo fra le difficoltà che seguono alla scissione; inoltre, richiamiamo lo stile, vivace ma senza enfasi, delle manifestazioni e delle relazioni informali; aneddoti di piccola entità, che possono interessare quanto meno i lettori legati alla Cisl.

Gian Primo Cella e Bruno Manghi mi hanno costantemente seguito, leggendo e discutendo ogni singolo capitolo. A loro piena riconoscenza.

Per argomenti specifici, ho potuto utilizzare l'aiuto di Lorenzo Bordogna, Aldo Carera, Enrico Giacinto, Gabriele Olini.

Mi hanno messo a disposizione dati e materiali utili Ivo Camerini (Archivio Centrale Cisl), Enrica Gasperini (Fondazione Pastore), Andrea Mamprin e Luigi Marcone (Società Tolomeo di Treviso).

Ho discusso della sindacalizzazione Cisl con Luigi Petteni e la segreteria della Cisl Lombardia, con Danilo Galvagni e la segreteria della Cisl di Milano, con Luigi Lama e con allievi del Centro Studi Nazionale di Firenze.

Sulla Cisl nel Mezzogiorno, ho intervistato Giuseppe Acocella, Luigi Caracciolo, Luigi Cocilovo, Mimmo D'Andria, Pietro Gelardi, Luigi Sbarra, Vincenzo Scotti, Michele Viscardi.

Ho parlato di temi sindacali e di relazioni industriali con Marco Carcano, Bruno Liverani, Sergio Zaninelli, Mario Napoli, Francesco Lauria, Carlo Dell'Aringa, Tiziano Treu.

Sono stato favorito dalla preziosa assistenza editoriale di Giovanna Movia.

Erminia Borra Vaghi, anche con questo libro, ha trasformato i miei manoscritti in pagine e file ottimi. Per la ricerca su Internet mi ha aiutato Tatiana Turceninoff.

Dedico questo libro alla memoria di Domenico Paparella, sindacalista autentico e valido esperto di relazioni industriali.

PARTE PRIMA

LA FISIONOMIA

IL SINDACATO LIBERO: LA PLURALITÀ CONFEDERALE

1. *Dal Patto di Roma alla fondazione*

La nascita della Cisl avviene con l'assemblea fondativa del Teatro Adriano di Roma, il 30 aprile 1950.

Come pura curiosità, accenniamo alla risonanza dell'avvenimento sulla stampa italiana [Camerini 2000]: nei grandi quotidiani troviamo brevi cenni connessi alle manifestazioni del 1° maggio; pesanti le affermazioni della sinistra, come questa dell'«Avanti!»: «è sorta la Cisl, sempre pronta a seguire gli ordini del Governo, sempre decisa a opporsi alle più legittime aspirazioni dei lavoratori»; e quella de «l'Unità», solo il 3 maggio in una pagina interna e nella parte finale di un articolo: «Con una ridicola manifestazione sciovinistico-bandistico-folkloristica, si sono fuse domenica mattina all'Adriano Lcgil e Fil dando luogo alla nuova Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori»; danno spazio all'evento e ai motivi della costituzione della Cisl solo «Il Popolo», quotidiano della Dc, e il giornale cattolico «L'avvenire d'Italia».

La nascita della Cisl conclude un breve periodo, cominciato nel 1944, nel quale inizia la ripresa dell'esperienza sindacale, che però è caratterizzata dalla preminenza di preoccupazioni e di attori prettamente politici.

Ancora prima della liberazione dell'intero territorio nazionale si giunge al Patto di Roma del 3 giugno 1944 [Saba 1994]: in esso gli esponenti dei tre più importanti indirizzi sindacali danno vita alla Cgil (Confederazione Generale Italiana del Lavoro). I firmatari sono Giuseppe Di Vittorio per la corrente comunista, Achille Grandi per la corrente cristiana ed Emilio Canevari per la corrente socialista, poiché Bruno Buozzi era stato trucidato dai nazisti alla vigilia della liberazione di Roma. Buozzi resterà un simbolo anche per la Cisl, con la sua imma-

gine accanto a quella di Achille Grandi nella stessa giornata della fondazione.

Questa formula, certamente ricca di significati e di speranze, si rivela ben presto fragile e instabile. Ciò avviene soprattutto per la crescente politicizzazione che la corrente comunista vuole imprimere all'azione sindacale, per i legami delle correnti con i rispettivi partiti di riferimento, per i dissensi sui modi di affrontare la crisi economica post-bellica [Horowitz 1966]. A questo proposito basterà ricordare l'opposizione delle correnti socialista e comunista agli aiuti americani previsti dal Piano Marshall.

Nel primo (e ultimo) congresso nazionale, tenutosi a Firenze nel 1947, si registra la crisi profonda dell'organizzazione unitaria; il dissenso riguarda in particolare l'articolo 9 dello Statuto confederale, che prevede la possibilità di impegnare la Cgil in azioni di carattere politico. La rottura avviene in occasione dello sciopero generale a oltranza indetto per l'attentato contro Palmiro Togliatti (luglio 1948), al quale la corrente cristiana si oppone, comunicando ai suoi aderenti le relative disposizioni. Nel settembre 1948, anche le correnti socialdemocratica e repubblicana si staccano dalla Cgil.

Intanto, in un congresso straordinario delle Acli - l'organizzazione cattolica che aveva sorretto l'opera dei sindacalisti della corrente cristiana e che continuerà a rappresentare un luogo di confronto, anche critico, con l'impostazione della formula Cisl [Orfei 1980] - viene costituita un'altra organizzazione, con il nome di Libera Confederazione Generale Italiana dei Lavoratori (Lcgil). Con essa inizia il cammino verso un nuovo raggruppamento confederale. Il punto di partenza è la fondazione della Cisl, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, che sancisce l'unificazione fra la Lcgil e la Fil, Federazione Italiana del Lavoro, costituita dai gruppi socialdemocratici e repubblicani. In seguito una parte di tali gruppi darà vita alla Uil, Unione Italiana del Lavoro¹.

¹ La costituzione della Uil indebolisce, in primo luogo a livello simbolico e nella competizione degli anni '50, il nuovo disegno unitario della Cisl. Come la componente comunista della Cgil aveva decisamente sottovalutato lo spazio e la «grinta» del sindacato libero, così negli ambienti Cisl si sottovalutava la possibilità di affermazione e di riconoscimento della Uil. Essa è promossa da esponenti di provenienza socialista, come Italo Viglianesi, primo segretario coordinatore, e potenziata da Giorgio Benvenuto, che proveniva dalla

La Cisl aderisce e diventa parte attiva della Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi (Icftu), che abbandona la Federazione Sindacale Mondiale (Wftu/Fsm), forte nei paesi dell'orbita sovietica e presente anche in paesi con democrazia politica. Esiste poi una terza confederazione internazionale, quella dei sindacati cristiani, con rapporti spesso concorrenziali in alcuni paesi rispetto alla confederazione nazionale aderente all'internazionale di sindacati liberi. Attualmente la Cisl aderisce alla Confederazione Europea dei Sindacati (Etuc/Ces) e alla Confederazione Internazionale dei Sindacati (Ituc/Cis). Quest'ultima è nata nel novembre del 2006 dall'unificazione fra la Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi e la Confederazione Mondiale del Lavoro (Wcl/Cml) e rappresenta 168 milioni di iscritti.

La dimensione internazionale diventa da subito e rimane assai significativa per la Cisl – a cominciare da Giulio Pastore – per la volontà di inserire il nuovo sindacato italiano nell'ambito dei movimenti sindacali dei paesi capitalistici e democratici; in seguito e attualmente, per aiutare concretamente l'affermazione di libere esperienze sindacali nei paesi del terzo mondo, nei contesti in via di sviluppo.

2. Scissione e pluralità confederale

La Cisl nasce come una componente che lascia una grande confederazione unitaria; che, in altre parole, produce una scissione e provoca il passaggio a una situazione di pluralità confederale.

Questa lettura venne da molti utilizzata, e per lungo tempo, contro la Cisl: essa era raffigurata come un'organizzazione di «scissionisti» che hanno distrutto l'unità sindacale. Ciò avveniva

categoria metalmeccanici, più avanti segretario confederale e, poi, segretario generale. Gradualmente la Uil è divenuta la terza confederazione, sia pure decisamente più piccola delle altre due e, dal momento della Federazione unitaria del '72, ha acquistato uno statuto formale di pari dignità con la Cgil e la Cisl. Sul piano del comportamento e delle decisioni confederali, la Uil, ieri e oggi, non si è messa normalmente a metà strada fra Cgil e Cisl, sfruttando i vantaggi del *tertius gaudens*. Essa, piuttosto, nei momenti delicati per i rapporti con la Cgil, si è schierata quasi sempre con o come la Cisl, rafforzando sensibilmente il fronte delle organizzazioni sindacali che si richiamano all'autonomia e al realismo negoziale.

per delegittimare in partenza la nuova esperienza. Nel contempo, venivano ignorati o minimizzati i motivi della rottura e, cosa da non sottovalutare, gli aderenti alla Cisl, in molti casi e nei luoghi di lavoro, venivano sottoposti a molteplici e pesanti vessazioni.

La rottura e la pluralità confederale, nel loro momento iniziale, non favoriscono lo sviluppo dell'azione sindacale. Nel decennio '50, essa può apparire complessivamente modesta, tuttavia si gettano le basi per renderla più adatta a un paese che si avvicina rapidamente a una prevalente economia industriale. Nei decenni che seguono, invece, pur con l'alternarsi di periodi di tensione e periodi di convergenza, la pluralità confederale favorisce il pieno riconoscimento dei sindacati, del loro potere negoziale e del loro *status* di interlocutori delle pubbliche istituzioni.

In termini generali, la presenza di una sola centrale sindacale può rappresentare un requisito per la forza e per gli esiti delle esperienze sindacali, ma non il loro prerequisito.

L'Italia, infatti, rende evidenti le ampie possibilità consentite dalla pluralità, specie quando la competizione fra le confederazioni si intreccia con rapporti frequenti derivanti dalla condivisione di obiettivi. Comunque sia, con l'approccio comparativo si constata che quella sindacale è un'esperienza prevalentemente segnata dalle diversità nell'organizzare i lavoratori dei vari settori, nella composizione occupazionale o professionale degli iscritti, nelle priorità degli obiettivi prescelti (per esempio, politiche salariali egualitarie o meno). Tuttavia, la determinante più frequente o rilevante è individuabile nel circuito della cultura politica, dell'ideologia, delle alleanze con raggruppamenti politici, nei rapporti con le istituzioni pubbliche, nella ricerca del miglioramento oppure della modificazione dell'impianto capitalistico dell'economia. Questo avviene certamente nel continente europeo, ovviamente Italia compresa [Baglioni 1982].

La generalizzazione appena sostenuta può essere verificata nelle diverse realtà storiche. La storia del movimento sindacale non è mai (o quasi mai) stata unitaria [Antonioli, Bergamaschi e Romero 1999]. In essa le scissioni appaiono numerose e rilevanti: dal distacco della componente Cio (sindacati industriali) rispetto alla Afl negli anni del New Deal rooseveltiano,

al fallimento della Federazione Sindacale Mondiale (1945-49), alla scissione della Cgt (Confédération Général du Travail) nel 1947 in Francia, alla rottura delle confederazioni Lo della Svezia, della Norvegia e della Danimarca nel 1948 rispetto alle componenti comuniste. Molto più recentemente, nel 2005, alcune *Unions* si staccano dalla Afl-Cio e costituiscono la nuova federazione Change to Win. Le due organizzazioni si occupano preferibilmente di settori diversi (manifatturieri nel primo caso e servizi nel secondo); e, tuttavia, nella scissione ha sensibilmente pesato la forte e fallimentare esposizione della vecchia confederazione nel sostegno del candidato presidenziale democratico, John Kerry [Colombaro 2006].

La pluralità delle confederazioni sindacali all'interno di un paese non è dovuta solo a eventi scissionistici. In numerosi casi, si tratta di organizzazioni che sono sorte in altri modi. Nel passato e nel presente, limitandoci all'Europa, solo due importanti paesi hanno una centrale sindacale dominante: Regno Unito e Germania. Numerosi altri paesi mostrano situazioni di pluralità confederale. Parliamo della Francia, della Spagna, del Belgio, del Portogallo. A differenza di questi paesi, nei quali le divisioni sindacali hanno origine politica e/o ideologica, in Svezia le due confederazioni, Lo e Tco, si caratterizzano rispettivamente per la prevalente rappresentanza generale del lavoro (la prima) e per la rappresentanza degli impiegati (la seconda).

In Italia, come è noto, oltre alle tre confederazioni «classiche», Cgil, Cisl e Uil, abbiamo attualmente l'Ugl, con ambizioni confederali, e numerosi sindacati cosiddetti autonomi di settore (per esempio, la Fabi nel credito) o di mestiere (specie nel settore dei trasporti). Questa impronta ha radici nella prima parte del secolo scorso. Basterà ricordare la nascita, nel 1906, della Confederazione Generale del Lavoro (Cgl), socialista riformista; nel 1907, dell'Unione Sindacale Italiana (Usi), sindacalismo rivoluzionario; nel 1918, della Confederazione Italiana dei Lavoratori (Cil), cattolica.

La nascita della Cisl ha determinato la conclusione della breve stagione dell'unità sindacale. Nei decenni che seguono, come vedremo, ci sono momenti nei quali la possibilità di un ritorno all'unità sindacale appare all'ordine del giorno. Se non si è mai giunti al traguardo, ciò non sempre è dovuto alla perplessità e alle resistenze della Cisl. Ricordo un caso importante

cui ho presenziato. All'Assemblea nazionale organizzativa della Cisl, tenutasi a Napoli nel 1999, Cofferati ha respinto, con tagliente chiarezza, la disponibilità esplicitamente manifestata da Sergio D'Antoni, suscitando la sorpresa generale. Il percorso unitario era e resterà sospeso a tempo indeterminato.

3. *Perché la Cisl? Due interpretazioni*

Lo storico Adolfo Pepe [1999], come altri osservatori, ritiene che la scissione dalla Cgil, che sta alla base della costituzione della Cisl, abbia suscitato queste due linee interpretative.

Per la prima, la scissione è valutata come un effetto innaturale e perverso delle tensioni internazionali suscitate dalla guerra fredda che, quasi meccanicamente, sono state importate e trasferite nel tessuto sindacale italiano. La dimensione internazionale è apparsa nel suo unilaterale aspetto di fattore negativo di condizionamento di un processo positivo in atto. In più, secondo Giovanni Gozzini [1999], la rottura del sindacato unitario privò la strategia della democrazia progressiva del Pci di un punto d'appoggio decisivo e la stessa Cgil cominciò subito a misurare gli effetti della scissione (specie nel nord-est e nel Mezzogiorno).

Questa interpretazione social-comunista, come la definisce Pepe, si è venuta via via stemperando nel tempo per dar luogo a una più articolata lettura volta a sottolineare, accanto alla pressione internazionale, un processo interno che, in qualche misura, liberava forze, idee, programmi, che hanno successivamente arricchito l'insieme dell'esperienza sindacale italiana.

Con queste ultime affermazioni siamo nel territorio della seconda interpretazione, per la quale la Cisl nasce e cresce per ragioni proprie, per obiettivi propriamente sindacali [Carera 1999]; perché in Italia mancava l'esistenza e l'apporto di un sindacato libero, nuovo, democratico, autonomo, moderno. Questi cinque aggettivi costituiscono una sorta di arcobaleno che sovrasta e illumina (quasi sempre) il cammino della Cisl nel corso dei suoi 60 anni di vita.

Di questa seconda interpretazione si dirà ripetutamente e con molteplici riferimenti in seguito. Ora ci soffermiamo un istante sulla prima, che è verosimile se diversamente raccontata.

La guerra fredda non poteva non avere influenza anche sulla dimensione sindacale, perché ha rappresentato un momento eccezionale di scelta fra due posizioni opposte, che è appropriato definire come scelta fra la democrazia occidentale e quella del «socialismo reale». Sul piano politico e sul piano sindacale, al di là dei condizionamenti che comporta la divisione del mondo in due blocchi antitetici, si manifesta, in positivo, la volontà di difendere e rafforzare l'assetto democratico. Lo scontro non si fermava al gioco dei due blocchi. Entrava nel vivo di ogni singolo paese occidentale.

In Italia, il momento più alto dello scontro è individuabile nelle elezioni politiche del 1948. La tensione era fortissima e investiva con intensità tutti i gruppi sociali; si riscontrava una mobilitazione ramificata e anche silenziosa, che è tipica della vigilia di grandi eventi. Chi ha vissuto la campagna elettorale del 18 aprile, come me, sapeva quale fosse la posta in gioco.

La vittoria, non scontata, delle forze democratiche non è stata la vittoria dei ceti conservatori e moderati, con l'aggiunta di una modesta quota di lavoratori, operai e contadini. Essa ha attraversato la struttura sociale, coinvolgendo quote consistenti o ampie di elettorato popolare, pienamente consapevole della scelta compiuta, come dimostrano i risultati elettorali (tab. 1.1).

TAB. 1.1. *Elezioni del 18 aprile 1948*

Camera dei Deputati	Nord-ovest	Nord-est	Zona rossa	Centro	Sud	Italia
Democrazia Cristiana	50,2	58,6	37,7	52,4	48,9	48,5
Fronte Popolare	33,4	21,8	46,9	24,8	22,9	31,0
Unità Socialista (socialdemocratici)	10,1	10,5	7,0	4,2	3,8	7,1

Elezioni del 1946

Assemblea costituente	Nord-ovest	Nord-est	Zona rossa	Centro	Sud	Italia
Democrazia Cristiana	36,7	48,9	26,6	37,0	33,6	35,2
Psi	28,8	27,6	23,8	10,7	10,4	20,7
Pci	21,3	13,1	32,8	12,7	10,0	18,9

La netta vittoria della Democrazia Cristiana e dei socialdemocratici dimostra chiaramente che essa comprende una vasta quota di lavoratori.

La presenza quantitativamente rilevante dell'elettorato popolare dalla parte della democrazia occidentale ha rappresentato un prezioso «valore aggiunto» per la qualità della vittoria. Tale presenza, conseguentemente, mette in luce due aspetti cruciali, subito e nel corso dei decenni che seguono, ossia:

- la componente della popolazione e, specificamente, della popolazione attiva che corrisponde al lavoro dipendente e salariato, allora maggioritaria, risulta politicamente divisa. La classe operaia, per usare l'espressione più diffusa, non sta, né allora né dopo, da una sola parte. Ci sono province e città «rosse» e, come è noto da sempre, province e città «bianche», non poche al nord e al sud, come dimostrava la pionieristica e minuziosa ricerca empirica di Giorgio Braga [1956];

- fra le più rilevanti implicazioni dei risultati del 18 aprile emerge implicitamente che c'è uno spazio di non poco spessore per organizzazioni e fenomeni collettivi non di sinistra che, con il concorso degli assetti democratici, possono esprimere valori e passioni, interessi ed equità, libertà associativa e strutture organizzate. Anche le elezioni del 1953 confermano la forza assai elevata del Pci in alcune zone e, insieme, le modeste e basse quote di voti in molte altre zone, a cominciare da quelle a nord del Po [*ibidem*].

La Cisl, per l'appunto, nasce e cresce per ragioni proprie e peculiari ma, contestualmente, grazie ai due aspetti appena sottolineati. Questi aspetti, a mio parere, sono stati ampiamente sottovalutati negli ambienti della sinistra politica e, non meno, dalla Cgil. Probabilmente dominava la convinzione o la speranza che, se il voto politico favorisce i partiti di centro, il mondo del lavoro e del sindacato sta con la Cgil, con la sua ampia supremazia. Senza questo grave errore di valutazione, Di Vittorio e altri dirigenti della Cgil avrebbero forse fatto molto di più per evitare o ritardare l'evento della scissione.

La realtà della guerra fredda sta sullo sfondo. Molto più vicino si collocano gli esiti elettorali del 18 aprile, con i quali viene ampiamente confermata la superiorità numerica e politica del consenso per la democrazia occidentale. La Cisl si inserisce attivamente e definitivamente nel «sistema» [Formigoni 1999]. Fra

i molti pronunciamenti in proposito, riprendiamo alcuni passaggi del «Manifesto ai lavoratori italiani sulla pace e la democrazia», votato dal Comitato esecutivo il 12 gennaio 1951 [Cisl 1959a]:

nel mondo intero sono in urto due principi opposti di vita: uno si basa sul diritto di autodecisione e di libera espressione della coscienza; l'altro si fonda sulla proibizione delle libertà di opinione e sulla imposizione di forme di pensiero e di attività concepite e ordinate da una autorità dittatoriale [...] Lavoratori, il vostro posto è là, dove si difendono i principi della democrazia, non già perché la democrazia esprime l'ideale di uno o altro partito, ma perché è l'unica condizione in cui i lavoratori possono realmente conquistare le posizioni di vita cui hanno diritto [...] (allora) s'impone il dovere di scegliere: o per la democrazia o contro la democrazia. Una terza posizione non esiste.

Su tutt'altro piano, per offrire un richiamo del tutto marginale (ma non insignificante) della collocazione «occidentale» della Cisl [Baget-Bozzo 1974], ho scoperto che, in data 8 febbraio 1952, il Comitato esecutivo delibera l'invio di condoglianze ai sindacati inglesi per la scomparsa di Re Giorgio VI [Cisl 1959a].

Uscita dalla Cgil e nascita della Cisl seguono un percorso sostanzialmente omogeneo, tracciato dalle intenzioni dei fondatori e dalle circostanze contestuali. Personalmente, se mi è concesso, ricordo cosa è accaduto a Gardone Val Trompia, da dove provengo, centro allora ampiamente operaio, noto al di qua e al di là dell'Atlantico per la fabbricazione dei fucili da caccia, le pistole Beretta, le armi da guerra portatili. Contro le previsioni, il 18 aprile vincono ampiamente la Democrazia Cristiana e i suoi alleati. Molti comunisti e socialisti locali, certo amareggiati per la sconfitta a livello nazionale, restano soprattutto sorpresi e quasi increduli per i risultati elettorali di Gardone².

Anche lì, dopo tensioni precedenti, avviene regolarmente la rottura della Cgil. Partecipo, come giovane studente amico, alle riunioni dei rappresentanti della corrente cristiana nella

² Questi i risultati del 18 aprile: Democrazia Cristiana 50,46%, Fronte Popolare 40,98%, Unità Socialista 5,94%. Va ricordato che Gardone Val Trompia non aveva la tradizione di zona tipicamente «bianca», se già all'inizio del Novecento elegge sindaco il socialista Angelo Franzini e veniva denominata come la «Imola lombarda» [Fontana 2008].

sede consueta dell'oratorio [Corbari 2007]. All'inizio si tratta di una trentina di operai e due o tre impiegati, quasi sempre gli stessi, che si sentono liberati dalla convivenza nella Cgil. Sono convinti e decisi a una nuova esperienza, adducono motivi sindacali ma anche qualcosa d'altro, sono preoccupati e consapevoli delle difficoltà. L'atmosfera che segue la scissione ci verrà descritta da Giovan Battista Sabatti, capo della Fiom alla Beretta [Belleri e Sabatti 2007]. Egli scrive:

si erano creati due schieramenti fra loro fortemente prevenuti [...] Quando si dichiarava lo sciopero usciva solo chi era iscritto alla Fiom. Gli altri non lo facevano [...] Davanti alle portinerie succedevano dei fatti a dir poco incresciosi: insulti, ma non solo. In alcuni casi, si arrivò anche allo scontro fisico. Ho vissuto veramente dei brutti momenti.

L'amico Sabatti indica i peccati; eppure lui sa chi erano i peccatori!

4. *La scelta della aconfessionalità*

La nascita della Cisl e i suoi primi anni non destano molto interesse al di fuori del panorama sindacale. Si tratta di un periodo non brillante per le relazioni industriali, che sono caratterizzate da una spiccata centralizzazione, dalla stipulazione di accordi interconfederali che, quando rilevanti, non sono poi seguiti da azioni contrattuali nei luoghi di lavoro [Merli Brandini 1967].

La Confindustria, favorita dalla polarizzazione politica, ripristina, spesso pesantemente, le tradizionali prerogative imprenditoriali, disturbate e discusse nell'immediato dopoguerra. Ricambia l'ostilità della Cgil ma, ugualmente, non apprezza la Cisl. Per il padronato, il sindacato, nella sua azione negoziale, doveva restare al di fuori dei cancelli delle fabbriche [Lanzalaco 1998].

I rapporti con i partiti della sinistra erano inesistenti; molteplici e complessi i rapporti con la Democrazia Cristiana. Si ha una vicinanza oggettiva e diffusa per la sensibilità sociale del partito e per il bacino di voti dovuto agli iscritti della Cisl. Sul piano periferico, mondo Cisl e mondo Dc interagiscono in particolare laddove sussiste la compatibilità fra carica sindacale

e carica politico-istituzionale. A livello nazionale, non di rado il mondo Cisl è visto, all'interno della Dc, attraverso la sua corrente «Forze nuove».

Non mi sembrava che il problema sindacale fosse rilevante nella cultura e nelle curiosità della dirigenza democristiana, che il partito scommettesse su un robusto e consistente sviluppo della Cisl. A questo proposito ricordo due piccoli episodi: quando, nel 1955, ho cominciato a operare nella Cisl (come addetto alla formazione a Brescia e, dopo, a Milano) frequentavo l'ambiente della corrente di base – Giovanni Marcora, Luigi Granelli e altri – assieme a Ciriaco De Mita e Gerardo Bianco, miei cari amici del collegio Augustinianum della Cattolica. De Mita disapprovò la mia scelta semplicemente perché la riteneva priva di apprezzabili prospettive.

Molti anni dopo (28-30 aprile 1967), la Democrazia Cristiana organizzò uno dei suoi convegni nazionali (il più noto è quello di San Pellegrino) a Lucca. Per la Cisl, erano previsti interventi di Bruno Storti, allora segretario generale, e del sottoscritto. Storti parlò nell'indifferenza generale, con punte di latente insofferenza. È facile immaginare la temperatura della sala nei minuti del mio intervento. La lettura degli atti dei due convegni «rivela esaurientemente l'assoluta incapacità di capire e inquadrare il conflitto industriale. La difficoltà è generalmente superata con l'evasione in un improbabile futuro nel quale la lotta di classe non è più un problema» [Manghi 1968].

Molto intensi e sentiti, invece, erano i rapporti con il mondo cattolico. Essi si manifestavano non tanto al centro, quanto nelle diocesi, nelle parrocchie, negli oratori. I preti, non credo solo al nord come ben ricordo, sono stati di grande aiuto e sostegno per l'affermazione del nuovo sindacato e per i giovani che volevano impegnarsi nell'organizzazione e nell'azione sindacali. La maggior parte dei preti guardava con simpatia alla nuova esperienza, era convinta che le condizioni di lavoro andassero decisamente migliorate, aveva fiducia nelle persone che costituivano la Cisl. Costoro, infatti, erano normalmente cattolici e praticanti: lo erano i dirigenti e altrettanto i militanti e, soprattutto nei primi anni, la massa degli iscritti. Nella Cisl, ovviamente, si trovavano operatori e soci di diverso orientamento; accettati come ogni altro, senza alcuna distinzione fra cattolici e non, nei rapporti interpersonali e per le cariche dell'organizzazione.

Con l'origine dovuta alla corrente cristiana della Cgil, con la vicinanza culturale e ambientale verso la Democrazia Cristiana, con la netta prevalenza dei cattolici al suo interno, si poteva pensare che la Cisl si configurasse come «sindacato cristiano», volesse qualificarsi e caratterizzarsi come una esperienza con segni «confessionali», scegliesse di arricchirsi e legittimarsi ulteriormente con il richiamo esplicito di valori cristiani.

Ciò poteva avvenire anche perché in Europa esistevano altri sindacati con ispirazione cristiana; ricordiamo la Francia, il Belgio, l'Olanda [Bozzola 1954]³.

Poteva, ma non avvenne. Leggiamo in proposito le ultime righe del lungo saggio con il quale Giulio Pastore presentava la Cisl in un libro allora importante e ancora oggi interessante⁴. Scrive Pastore: «Dopo di che mi veniva pleonastico il dichiarare esplicitamente un errore quanti considerano la Cisl la continuatrice del movimento sindacale "bianco": il confronto fra le idee, non quello fra le formule, dà risultati di immediata evidenza».

Il richiamo a valori cristiani e alla dottrina sociale della Chiesa non è previsto nel Patto di unificazione delle forze sindacali democratiche (30 aprile 1950) e neanche nel contestuale Statuto confederale, anche se in essi, fin dall'inizio, si sottolinea «la decisa volontà dell'organizzazione di tutelare la dignità e il rispetto della persona umana come condizione primaria di vera giustizia sociale», e cioè secondo un principio fondamentale della cultura e della dottrina cristiane. Il silenzio in argomento si può riscontrare in altri documenti e pronunciamenti; come, per esempio, nella poderosa Relazione della segreteria confederale al terzo congresso nazionale (Roma, 1959)⁵.

³ Il volume di Gian Battista Bozzola, un intellettuale che ha operato nella Cisl dei primi anni, si intitola *I problemi del movimento operaio nel mondo* [1954]. Esso testimonia la sensibilità internazionale della Cisl, che continuerà fino a oggi. La successione dei capitoli svela le preferenze del nuovo sindacato: Gran Bretagna, Stati Uniti, Scandinavia, Australia e Canada, Francia, Germania, altri paesi europei, Sudamerica, Russia.

⁴ A metà degli anni '50, come una «mosca bianca», esce presso Laterza il volume *I sindacati in Italia* [AA.VV. 1955], con saggi di G. Di Vittorio, G. Pastore, I. Viglianesi, G. Rapelli, F. Santi, E. Parri e G. Canini. Quattro di questi personaggi appartengono al mondo Cisl: Pastore per ovvi motivi; Parri e Canini perché rappresentanti della componente repubblicana e socialdemocratica della Cisl; Rapelli, penso, per la questione che trattiamo in queste pagine.

⁵ Questa relazione, intitolata *Il sindacato democratico per lo sviluppo della società italiana ed europea* [Cisl 1959b] costituisce una specie di *summa* della

Se vogliamo semplificare la questione, possiamo affermare che la Cisl, composta in grande prevalenza da cattolici, appare del tutto laica; non solo in relazione alla sua autonomia dalla politica ma, anche, sul piano dei suoi fondamenti. Questo aspetto è stato infatti definito «il paradosso della Cisl» [cfr. Fondazione Nocentini 2000]. I valori religiosi, l'etica cattolica, le frequentazioni liturgiche appartengono alla sfera privata, alle idee guida dei singoli appartenenti, ai rapporti e alle conversazioni interpersonali. Ma quei valori, seppur non esplicitati, erano presenti nel clima quotidiano dell'organizzazione, nelle pratiche negoziali, nei confronti con la controparte. Non si parlava di religione, ma si sentiva nell'aria il rispetto e il rilievo della dimensione religiosa. Gli ambienti Cisl, specie dopo i primi anni, erano spesso piuttosto vivaci e salaci; nelle pieghe del lavoro sindacale sorgono, durano o tramontano amori e passioni (non propriamente sindacali); il benessere non lascia indifferenti molti sindacalisti che, comunque, contengono coerentemente le loro propensioni conformemente al modesto livello del loro reddito. In ogni modo, tutto ciò non intacca il rispetto e la considerazione della religione e della Chiesa.

Le ragioni della scelta aconfessionale sono schematicamente così ravvisabili. La prima, che sta sullo sfondo, riguarda l'esigenza di arricchire i caratteri e l'immagine di autonomia della Cisl; la seconda riguarda la prospettiva cui ambisce la Cisl con la possibilità di costituire un nuovo polo per una diversa (rispetto a quella del 1944-48) unità sindacale; la terza, connessa alla composizione dei fondatori, deriva dal fatto di tener conto delle componenti socialdemocratica e repubblicana, intrinsecamente laiche⁶.

Quella scelta non è stata condivisa da tutti i protagonisti che assieme hanno vissuto il percorso Cgil-corrente cristiana, Lcgil-Cisl. Alcuni di loro, e in specifici ambienti, hanno sostenuto

concezione e delle politiche sindacali e organizzative della Cisl dopo circa un decennio dalla sua fondazione. Un indicatore del suo sviluppo è riscontrabile nella sindacalizzazione: essa passa da 1.189.000 del 1950 a 1.654.000 del 1958, mentre la Cgil, con le stesse date, scende da 4.640.000 a 2.595.000.

⁶ Bruno Manghi sottolinea sempre che la scelta compiuta dalla Cisl è una scelta forte e, fra l'altro, lo prova il fatto che la Cfdt francese di ispirazione cristiana e con minore inserimento nel mondo cattolico, politico e sociale, giunge al passaggio dell'aconfessionalità molto dopo la Cisl, negli anni '60.

nella fase fondativa l'opportunità di mantenere il richiamo ai valori cristiani. Uno degli ambienti più attivi in questa direzione è stato quello di Torino, con la presenza di due spiccate personalità, Giuseppe Rapelli [1955] e Carlo Donat Cattin [Fontana e Guiso 1999].

È difficile cogliere il peso della scelta aconfessionale nella vita della Cisl. Per i suoi critici, la Cisl rimane sostanzialmente confessionale nei fatti, soprattutto nelle relazioni esterne. Se con ciò si intende una certa densità, per l'appunto, di relazioni e di convergenze ideali, la critica è fondata; ma perché dovrebbe avere una connotazione negativa? Per molti iscritti e militanti non si poneva la questione: per essi era naturale che avessero aderito a un sindacato cattolico [Kemeny e Ranci Ortigosa 1980]. Se, invece, si ritiene che la Cisl resti confessionale nei fatti, perché è considerata dalla gerarchia ecclesiastica una «semplice» componente del movimento cattolico e, quindi, con diritto di vigilanza nei suoi confronti, questa situazione può essere tale solo in qualche ambiente, specie nei primi anni dopo la fondazione. A Brescia, per esempio, per l'operare di uno zelante delegato vescovile alle attività sociali.

In seguito, superata la fase del sindacato «fanciullo», secondo un'immagine evocata da Giulio Pastore, la questione della aconfessionalità si scioglie nel cammino complesso del sindacato nuovo. La Chiesa continua a essere un punto nobile di riferimento. La religiosità diviene, ancor più del periodo iniziale, un patrimonio privato e personale di molti cislini, all'interno di una organizzazione più ampia e composita, che attualmente comprende quote crescenti di immigrati. Ma negli ultimi venti o trent'anni, è cambiata sensibilmente la Chiesa sul piano dell'attività sociale. Essa è diventata più attenta, più presente, più ricca di assistenza e di iniziative organizzate, come quella di sostegno al reddito

⁷ La medesima questione venne dibattuta all'interno della Democrazia Cristiana, anche dopo la costituzione della Cisl. Come altri dirigenti che erano «stufi dell'anarchia» della Cisl, il vicepresidente del consiglio Attilio Piccioni riteneva che l'ipotesi di un sindacalismo completamente distaccato dalla politica era inconcepibile in Italia. Guido Gonella, segretario del partito, mostrava una posizione esplicita: «il concetto del sindacato libero è grossolanamente errato e diventa oppressivo quando si ritiene escludere da esso ogni presenza di un ordine sistematico di idee (ideologie) al quale il lavoratore ha il diritto di aderire ed essere fedele con assoluta coerenza» [Saba 1996].

delle famiglie più povere in seguito alla crisi economica iniziata nel 2008. In tal modo si allargano le affinità, le convergenze, le collaborazioni fra Chiesa e Cisl, ma nessuno si pone il problema del carattere più o meno confessionale della Cisl⁸.

5. Ai margini della dottrina sociale della Chiesa

Negli ambienti intellettuali cattolici vi erano voci che consideravano «il sindacato neutro» come un mero ponte di passaggio o che temevano il rischio di agnosticismo contenuto nella formula della Cisl. La «Civiltà cattolica» (ottobre 1948) sosteneva che l'espressione «sindacato libero» poteva essere accettata solo nell'accezione di un'assoluta indipendenza da direttive di partito e da pressioni di governo, senza coinvolgere la questione dei rapporti con la dottrina sociale della Chiesa [Formigoni 1999].

In effetti, invece, la Cisl delle origini non considera la dottrina sociale della Chiesa [Fontana 1980], che non viene citata nello Statuto e, neanche, nel primo manuale del Centro Studi⁹.

Questa omissione mostra una sua coerenza con la scelta della aconfessionalità. Bisogna, tuttavia, considerare due aspetti: la dottrina sociale della Chiesa, negli anni '50, non aveva il peso e la risonanza dei periodi successivi, anche perché si trovava ancora a uno stadio iniziale del suo sviluppo¹⁰. Secondo papa Ratzinger nella sua prima enciclica, *Deus Caritas Est*, con il sorgere dell'industria moderna e con il formarsi delle masse di salariati, il «rapporto fra capitale e lavoro è diventato la que-

⁸ La questione dell'aconfessionalità ha avuto una brevissima ripresa quando, con il Seminario di Napoli del 22-23 maggio 1998, Sergio D'Antoni ha proposto la costituzione di un «Forum del sociale» privilegiando il rapporto con le associazioni e i movimenti cristianamente ispirati. Ciò ha suscitato la reazione di un gruppo di dirigenti e di intellettuali richiamando la laicità come valore fondativo dell'esperienza Cisl [cfr. Fondazione Nocentini 2000]. La vicenda non ha avuto alcun seguito, come prevedeva fin dall'inizio.

⁹ Il manuale si intitola *Il sindacalismo democratico* [Centro Studi Cisl 1955] e contiene una completa e ordinata esposizione della concezione e delle politiche della Cisl: dalle origini e natura del sindacato (cap. 1) alle prospettive di azione del sindacalismo agricolo (cap. 8).

¹⁰ Sviluppo ricostruito, fra altri, nel *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, a cura del Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace [2004].

stione decisiva, rispetto alla quale, seppure un poco lentamente, sono giunte le analisi e le risposte dei Pontefici».

Leone XIII, con la *Rerum Novarum* del 1891, riconducendo la questione sociale alla questione operaia, indica la strada della «collaborazione di tutte le forze» e sostiene i diritti dei lavoratori a favore della loro dignità (come il salario giusto), con l'opera dello Stato per l'applicazione di quanto è stato pattuito, con il diritto a creare associazioni professionali di imprenditori e operai o di soli operai: associazioni con obiettivi economici e, insieme, volti al perfezionamento religioso e morale dei soci [Romani 1961].

Nel 1931, con la *Quadragesimo Anno*, Pio XI riconosce i valori economici dell'impresa ma ribadisce che non vanno disconosciute la dimensione umana del lavoro, la sostanza umana del lavoro. Solo con questo correttivo il contratto di offerta di prestazione d'opera non è di sua natura ingiusto [Mengoni 2004].

Da questi brevi richiami si può intravedere l'assonanza e la convergenza con l'impostazione della Cisl, come vedremo, per esempio, sul punto della soluzione associativa. Tuttavia, questa tendenziale e non casuale affinità si accentua sensibilmente esaminando le grandi encicliche della seconda metà del secolo scorso.

Giovanni XXIII, con la *Mater et Magistra* del 1961, sottolinea l'ampio sviluppo del movimento associativo dei lavoratori, l'utilizzo della contrattazione collettiva, i meriti dei sindacati di ispirazione cristiana e di quanti, in altre organizzazioni professionali e sindacali, operano alla luce dei principi della convivenza e della libertà delle coscienze [Romani 1966]. Papa Giovanni riprende uno dei temi più originali e costanti della dottrina sociale della Chiesa, ossia quello della partecipazione, della presenza attiva dei lavoratori «a tutti i livelli nelle medie e grandi imprese», con modi e gradi non schematicamente predeterminati.

Con Paolo VI e la sua *Populorum Progressio* del 1967 inizia la considerazione dei problemi sociali nelle loro dimensioni internazionali. Necessaria all'accrescimento economico e alle esigenze umane, l'industrializzazione è segno e fattore di progresso. Se è vero che un certo capitalismo è stato fonte di tante ingiustizie, lotte e sofferenze, bisogna, al contrario, riconoscere l'apporto insostituibile dell'organizzazione del lavoro e del progresso industriale all'affermarsi dello sviluppo. In particolare, le libere associazioni dei lavoratori vanno considerate come «indispen-

sabile» elemento della vita sociale, e fondate sulla distinzione rispetto ad altre organizzazioni, quali i partiti politici.

Nella poderosa enciclica *Centesimus Anno* del 1991, Giovanni Paolo II riconosce che le riforme introdotte nei paesi industriali (previdenza sociale, assistenza, diritti dei lavoratori), sulle quali si è sentita l'influenza del Magistero, sono state realizzate in parte dagli Stati ma, nella lotta per ottenerle, ha avuto un ruolo importante l'azione del movimento operaio. Specie quello che, nato come reazione della coscienza morale contro le situazioni di ingiustizia e di danno, ha esplicato una vasta attività sindacale, riformista, lontano dalle nebbie dell'ideologia e più vicine ai bisogni quotidiani dei lavoratori.

Nella sua terza enciclica *Caritas in Veritate*, Benedetto XVI richiama l'urgente esigenza per i sindacati, da sempre incoraggiati e sostenuti dalla Chiesa, di non limitarsi agli obiettivi di categoria e alla tutela dei soli iscritti, volgendo invece lo sguardo verso i lavoratori dei paesi in via di sviluppo. Inoltre, sostiene come sempre valido il tradizionale insegnamento della Chiesa in ordine alla distinzione di ruoli e funzioni fra sindacato e politica.

6. Dossetti prima e dopo la costituzione della Cisl

Nel quadro delle posizioni del mondo cattolico e della Democrazia Cristiana nei confronti della vicenda sindacale che porterà alla costituzione e alla impostazione della Cisl, incontriamo l'eminente figura di Giuseppe Dossetti.

Prima della costituzione della Cisl, hanno meritato attenzione soprattutto i rapporti fra Dossetti, Pastore e Romani, rapporti sapientemente ricostruiti da Vincenzo Saba [1996]. Con eccessiva semplificazione, possiamo dire che tali rapporti ruotano (negli anni 1946-51) in buona misura intorno alla possibile alternativa alla leadership di Alcide De Gasperi e alla politica dei suoi governi. Più specificamente, le tre personalità vogliono porre al centro dell'azione del partito e del governo la giustizia sociale, l'elemento decisivo del lavoro e l'obiettivo della massima occupazione.

A causa delle crescenti difficoltà incontrate sul piano dei temi sociali e soprattutto su quello dell'alternativa detta, si

delinea l'ipotesi di un partito laburista, riconosciuta dallo stesso De Gasperi quando, nel 1952, ravvisava, all'interno della Dc e del movimento cattolico, «una specie di laburismo cristiano», allora rappresentato nel nostro paese da figure quali Dossetti sul versante politico e Pastore e Romani sul versante sindacale.

Questa ipotesi non ebbe alcun seguito e, personalmente, non ricordo di avere avuto notizie al riguardo. Comunque, non era ritenuta realizzabile nel 1951, al momento del ritiro di Dossetti dagli organi direttivi della Dc. Pastore e Romani, non concordando con la conclusione di Dossetti, restano nel partito e costituiscono il gruppo di «Forze nuove», attivo fino al 1958. Per Romani, stabilita la priorità di costruire un forte sindacato nuovo «perché non è pensabile a breve termine il secondo partito, occorrerà restare a lavorare dall'interno mirando a por fine positivamente al partito confessionale» [*ibidem*].

Aggiungo che, dal '55 in avanti, ho frequentato assiduamente Mario Romani – sia in sede pubblica sia privata – ma non l'ho mai sentito parlare di un altro partito cattolico, alternativo alla Dc. Specie nelle conversazioni con amici e allievi, egli si mostrava molto scettico riguardo al futuro della Democrazia Cristiana, senza, per altro, formulare previsioni sullo scenario politico italiano con una Dc in palese decadenza.

La mia impressione è che l'ipotesi di un partito laburista sia stata molto circoscritta e che, in ogni modo, non abbia riguardato la Cisl. L'influenza di Dossetti e del gruppo dossettiano viene invece esercitata all'inizio del sindacato nuovo e, in particolare, in modo determinante con l'elaborazione dell'autonomia nell'impegno temporale e nell'attività politica [Treu 1973].

Poco dopo, però, la strada di Dossetti, da un lato, e quella di Pastore e di Romani, dall'altro, si divaricano sempre di più. Siamo nel 1953 e la Cisl, per segnare una tappa significativa del suo cammino, tiene in febbraio il Consiglio generale di Ladispoli, con il quale sancisce le linee essenziali della sua concezione dell'azione sindacale, della società democratica e industriale.

Posso aggiungere che in seguito, fino agli anni '60 e '70, non ho visto molta convergenza fra i dossettiani e il mondo della Cisl. Non mi riferisco ai rapporti interni nella Democrazia Cristiana, ai rapporti fra le correnti. Ripenso, piuttosto, alla vicinanza sui temi propri delle istituzioni, dello sviluppo economico, della realtà sociale. Un esempio: nel periodo sopra indicato, ogni

qualvolta incontravo Nino Andreatta mi attaccava, con la sua sottile aggressività, a proposito della Cisl, dei suoi leader, delle loro scelte. Nel merito dei singoli punti poteva forse avere ragione, ma avevo l'impressione che non gli importasse molto dell'esperienza sindacale, delle domande della sua rappresentanza, delle sue luci. Coglieva certamente le ombre.

Nel mese di agosto dello stesso 1953, con altri amici dell'Università Cattolica e dell'ambiente cattolico milanese, organizziamo un convegno all'Eremo San Salvatore di Erba, al quale partecipano Pino Alberigo, Giuseppe Lazzati e Giuseppe Dossetti. Sono in grado di riferire piuttosto diffusamente intorno ai loro tre interventi perché, recentemente, ho ritrovato lunghi appunti. Qui mi limito a riassumere brevemente quello di Dossetti, che consta dei punti seguenti.

- L'umanità odierna sta attraversando una crisi radicale e profonda, crisi che rappresenta una vera svolta storica decisiva, dopo un travaglio di secoli.

- La situazione civile e politica è la manifestazione terminale della crisi, la più sintomatica anche se la più superficiale.

- La crisi investe l'operare degli uomini, che è sempre più in balia, nei suoi aspetti sociali e individuali, dell'empirismo, cioè dell'azione frammentaria e irrazionale, e di un meccanicismo fondato sul primato dell'economia. Quest'ultima investe tutto il nostro mondo, che si può ridurre a un sistema unico, distinto in due parti (occidentale e orientale); nella prima prevale un certo pragmatismo, nella seconda l'opera di distruzione della persona. Però i due difetti sono presenti in ambedue i sottosistemi.

- La situazione del nostro mondo deriva, fondamentalmente e in radice, dal fatto che esso è radicalmente acristiano e lontano dalla Grazia. C'è bisogno della ripresa della spiritualità, della morale soprannaturale, della santità. Questo perché anche la Chiesa è in una situazione di notevole criticità, di decadenza mai riscontrata, di disordinato attivismo.

- Vi sono zone geografiche e di civiltà (i popoli finora subalterni nella nostra storia; nell'Oriente prossimo, medio, estremo), con notevolissima virtualità, con possibilità di sviluppo e che potrebbero portare alla storia umana germi culturali e spirituali radicalmente nuovi e forse decisivi per il superamento della stasi. Anche perché è la Chiesa ad averne bisogno, essendo rimasta, per struttura e pensiero, sostanzialmente greco-romana.

- Eppure, dobbiamo porci di fronte al supremo magistero della Chiesa in un atteggiamento di fede. Il giudizio del papa va inteso come se lo stesso giudizio lo dicesse Gesù Cristo.

- Per ricomporre qualcosa, bisogna annodare le nostre operazioni a ciò che le trascende, al di qua dell'empirismo dominante. L'attuale cultura non è soltanto laica, ma è anche dissacrante, pagana, atea. La cultura cristiana è venuta meno perché in essa è venuta meno la sapienza, la cultura che ha il sapore di Dio.

- Non possiamo finalizzarci a mete specifiche: per noi il fine è il Regno di Dio.

Credo di aver correttamente trascritto alcune delle fondamentali proposizioni del pensiero di Dossetti. Non mi compete alcun commento, se non la sottolineatura della radicale distanza nelle implicazioni operative dalle posizioni di Pastore e di Romani, distanza che colgo nel modo più semplice: Dossetti esprime un profondo pessimismo sulle cose del mondo (salvo una benevole fiducia nei confronti dell'Oriente), mentre Pastore e Romani sono sostanzialmente ottimisti. Il primo si apprestava a costruire un'esperienza collettiva per portare più cittadinanza ed equità a milioni di lavoratori; il secondo, critico sul ritardo della società italiana, credeva nel progresso intrecciato di istituzioni, aggregazioni sociali e benessere economico.

Chiudo questo argomento, richiamando per la seconda volta Gardone Val Trompia. Dopo Erba, come altre volte quando tornavo per il fine settimana, mi sono trovato con gli amici della Cisl e del mondo cattolico locale e ho diligentemente riferito del pensiero di Dossetti e degli altri due relatori. La loro sorpresa non è stata lieve, forse superiore alle mie perplessità, temporaneamente attenuate dal fascino che l'intelligenza, il linguaggio e la gentilezza di Dossetti esercitavano su di me. Discutemmo con la preoccupazione profonda che forse stavamo sbagliando tutto. Questa preoccupazione non coinvolge il leader del gruppo, Angelo Grazioli, la quintessenza della brusca essenzialità bresciana, che continuò per ventisei anni a fare il sindaco egregiamente, ciò che per lui voleva dire: fabbriche, case, scuole. Anche gli altri, poco dopo, tornarono ai loro normali impegni, compreso quello non sempre riposante del sindacato.

LA CISL NON È ANTAGONISTICA

1. *Cultura e concezione*

Per una esperienza che si propone di distanziarsi decisamente dalla tradizione sindacale prevalente, la dimensione culturale ha un rilievo essenziale. Questo è il caso della Cisl.

La *cultura* di una organizzazione sindacale è composta da schemi ideologici, valori, obiettivi, che servono per confrontarsi con le condizioni ambientali e produttive e, nel contempo, per formulare e sperimentare risposte. La storia e le esperienze concrete, i grandi eventi e l'agire quotidiano, interpretano e, in misura differente, modificano gli elementi e i tratti culturali iniziali, producendo diversità, altri punti di riferimento, accentuazioni nelle vicinanze e nelle alleanze con altri attori. Tuttavia, come nel caso della Cisl, è individuabile un substrato peculiare di fondo, uno stile caratteristico nel comportamento dei suoi appartenenti, ossia un modo «cislino» di fare le cose. Assieme, naturalmente, a una dispersione che è legata alla molteplicità di vicende e di riflessi culturali esterni al perimetro dell'organizzazione.

Il substrato e il modo «cislino» si mostra attraverso manifestazioni di diversa portata, dalle scelte strategiche ai dettagli organizzativi. Contano le motivazioni di coloro che entrano nella Cisl, contano le consuetudini che si producono, contano i capi storici (dal livello confederale ai luoghi di lavoro). Tuttavia, il fattore prevalente è riscontrabile nella conoscenza e nell'utilizzo della *concezione* sindacale della Cisl; la sua impostazione sulla natura, sulle funzioni, sull'impianto organizzativo del sindacato. La concezione costituisce la parte più profonda, più definita, più esposta e raccontata del suo patrimonio culturale. Con questo termine facciamo riferimento alle premesse e ai fondamenti di questa esperienza, alle modalità e agli indirizzi per conseguire gli

obiettivi condivisi, alla costruzione e alla gestione dell'identità, al grado e al tipo di riconoscimento desiderato.

La concezione sindacale della Cisl¹ inizia con tre premesse, espone nel capitolo 1: la pluralità confederale, la scelta di campo «occidentale», l'opzione dell'aconfessionalità.

L'identità della Cisl, non soltanto all'inizio e nel primo decennio della sua esistenza, contempla una ulteriore premessa, quella dell'*anticomunismo*. Essa non verte tanto sulla dottrina e sulla tradizione ideologica marxista oppure sul comunismo reale dell'Unione Sovietica, quanto sulla presenza del Pci nella società italiana e, soprattutto, sull'azione della corrente comunista (con la complicità oggettiva della corrente socialista) nella Cgil. Tale presenza – dato il divario fra il sindacato libero e la Cgil – rappresenta una vera e propria sfida all'affermazione del sindacalismo democratico. In particolare, i documenti confederali denunciano le «violenze comuniste contro la libertà del lavoro e di organizzazione sindacale» [Centro Studi Cisl 1955]. Inoltre, la Cgil, prima e dopo la scissione, risponde «a finalità in gran parte extrasindacali, rappresenta una soluzione esterna rispetto alla classe lavoratrice, ignora i suoi reali interessi che solo si possono tutelare con l'autonomia e la libertà d'azione dell'esperienza sindacale» [Cisl 1959a].

L'anticomunismo non è principalmente una impostazione che la dirigenza della Cisl elabora e diffonde fra gli iscritti e, specie, fra i militanti. Gli uni e gli altri sono anticomunisti prima della loro esperienza nel sindacato nuovo, ossia nelle

¹ L'autore di questo libro ha scritto, fra altri, due contributi sull'argomento. Il primo è intitolato *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura* [Baglioni 1975] e, con il secondo, ha curato due volumi di *Analisi della Cisl. Fatti e giudizi di una esperienza sindacale* [AA.VV. 1980]. Questo secondo contributo, preparato per il trentennio della Cisl, raccoglie racconti e giudizi di una folta schiera di studiosi e di protagonisti, interni o esterni al sindacato. Il suo impianto è costituito da una lunga introduzione del curatore e da quattro parti, ossia: origine della Cisl, contenuti e motivi della sua concezione sindacale, strategia economica e politiche rivendicative, struttura ed esperienze. Fra gli altri contributi per il trentennio vanno richiamati i due volumi a cura di Ettore Santi e Angelo Varni, *Itinerari sindacali* [1984], che ricostruiscono alcune specificità della Cisl in ambito territoriale e in importanti imprese. In essi è anche compreso un interessante saggio di Varni sull'approccio storiografico, sociologico e giuslavoristico dell'esperienza sindacale e della Cisl in particolare.

appartenenze extrasindacali; per la maggior parte soprattutto perché sono cattolici convinti. Ciò rappresenta un fattore di primaria importanza per l'esordio della Cisl e per il suo non facile percorso, poiché la netta posizione confederale e le convinzioni degli associati danno luogo a una immediata e robusta convergenza. L'anticomunismo costituisce una sorta di «cemento», sulla base del quale si delinea uno dei principali tratti identitari della Cisl e si manifestano le motivazioni profonde dei suoi aderenti.

La Cisl «comincia subito a operare le sue scelte nel campo che le è proprio. Il ripudio netto e deciso del comunismo, come dottrina e come metodo, così come tipo storico di civiltà, fu la scelta di partenza» [Cisl 1962a].

Fra le molte testimonianze in proposito citiamo quella di un saggio dirigente come Luigi Paganelli [Paganelli e Mietto 1980]. In Emilia-Romagna,

dire che, al momento della scissione e per un lungo tempo successivo, l'anticomunismo fosse l'elemento che caratterizzò la Cisl regionale è, probabilmente, dire la verità. La presenza cattolica sul terreno della lotta sociale e politica, in concreto, si qualificava e prendeva corpo solo in funzione anticomunista.

Però

si voleva che l'anticomunismo Cisl non si configurasse nei termini conservatori e reazionari tipici allora di tanto anticomunismo padano. Per questo si voleva che l'anticomunismo fosse intriso di valori positivi, per esempio, l'istanza di autonomia rispetto a Chiesa e partito e l'esaltazione dell'uso di strumenti propriamente sindacali (lo sciopero economico, il contratto).

Paganelli scrive dopo circa trent'anni dalla scissione. Le cose sono molto cambiate e può sembrare esteticamente poco elegante riprendere situazioni così lontane. A questo proposito ricordo un piccolo episodio. Nel 1975, quando si trattava di organizzare un dibattito sul mio *Il sindacato dell'autonomia*, Luigi Macario, segretario generale, dopo aver dato la sua adesione per la presentazione, mi telefonò un mattino presto per dirmi che preferiva non partecipare a causa della pagina dedicata all'anticomunismo della Cisl delle origini. Ciò detto, Macario va ricordato come un sindacalista tutto d'un pezzo,

generoso e concreto, al quale mi legava una buona amicizia fin da quando come segretario generale della Fim-Cisl operava a Milano, sede della sua federazione².

2. *La Cisl non è antagonistica*

Il cammino compiuto dal fenomeno sindacale si esprime principalmente nella diversità dei tipi di esperienza (impostazione culturale, strategica, operativa)³. Per cogliere la peculiarità della Cisl possiamo utilizzare la dicotomia sindacalismo antagonistico/sindacalismo non antagonistico.

Il sindacalismo *antagonistico* consiste nella difesa degli interessi e della condizione dei lavoratori all'interno di una più ampia prospettiva che riguarda particolarmente la modificazione o il superamento dell'economia e dell'impresa capitalistiche. Esso comprende tipi diversi di sindacalismi, come il sindacalismo rivoluzionario-soreliano e, prevalentemente, esperienze di orientamento marxista, come la Cgt francese nel secondo dopoguerra e la Cgil per numerosi anni del secondo dopoguerra, e la stessa Cgdl riformista dell'inizio del secolo scorso [Bartocci 2006]. Il grado di antagonismo può a volte apparire più dichiarato che praticato, più deciso o più sfumato. Un buon esempio di quest'ultimo caso è il seguente: nel «Manualetto di tecnica sindacale» (1920-21), Rinaldo Rigola [1947] afferma che la lega o sindacato di mestiere, primo «rudimento della complessa organizzazione del lavoro, ha per scopo di lottare contro i capitalisti, sia per migliorare le condizioni dei lavoratori nel presente sistema di produzione, che per trasformare il sistema stesso».

L'azione sindacale può anche avere effetti implicitamente antagonistici quando intende conseguire esiti rivendicativi troppo onerosi per le imprese, per le competitività, per i con-

² Un sintomo della centralità delle categorie nella impostazione organizzativa della Cisl è riscontrabile nel fatto che alcune federazioni – metalmeccanici, tessili, poligrafici, forse altre – rimangono con la sede nazionale a Milano per numerosi anni dopo il 1950.

³ Fra le numerose opere in argomento, richiamo il contributo classico di H.A. Clegg, *Sindacato e contrattazione collettiva* [1980] e l'utilissimo *Il sindacato* di Gian Primo Cella [1999]. Più recentemente, dello stesso Cella, *Quali culture per i sindacati italiani. Orientamenti e tendenze* [2008].

ti pubblici; e ciò può avvenire senza alcun criterio o enfasi pseudo-rivoluzionari. Generalmente si tratta di organizzazioni che mostrano una sorta di «indifferenza morale» [Streeck 1988] rispetto alle conseguenze delle loro domande e delle loro conquiste sugli altri lavoratori e sull'impresa, che in non pochi casi, non è meglio di loro. Un esempio noto è costituito dai sindacati confederali e autonomi nella lunga vicenda dell'Alitalia. Un esempio meno previsto è l'eccesso del costo della tutela sanitaria e previdenziale negoziata in passato nelle grandi imprese automobilistiche degli Stati Uniti.

Il sindacalismo *non antagonistico* mira al miglioramento graduale delle condizioni economiche e normative dei lavoratori, attraverso esperienze e istituti negoziali (e anche legislativi), tradizionali o innovativi, ma all'interno dell'economia capitalistica, sulla base del reciproco riconoscimento delle parti e della composizione della diversità dei loro interessi. Molte esperienze sindacali partono dalla posizione non antagonistica o le si avvicinano nel tempo: l'unionismo nord-americano e del Regno Unito, l'esperienza scandinava, i sindacati di ispirazione cristiana in alcuni paesi europei, la confederazione Dgb in Germania, la Cisl e la Uil italiane, e altre.

L'assunzione di questa posizione non sempre è stata semplice poiché implicava, in alcuni casi, di rinunciare all'impostazione iniziale o di considerare il sindacato soltanto come uno strumento ridistributivo. Ciò è avvenuto nelle esperienze socialdemocratiche, come quella tedesca [Rusconi 1980] e nel laburismo inglese [Baglioni 1980]. Il «canto del cigno» di progetti antagonisti all'interno di assetti integrati del movimento politico e sindacale emerge nella seconda metà degli anni '70 in Svezia, con il cosiddetto Piano Meidner [Meidner 1980]. Esso si proponeva di modificare gradualmente la titolarità della proprietà del capitale dislocando una parte degli utili delle imprese verso un sistema di fondi di proprietà dei lavoratori e gestiti dai loro rappresentanti sindacali. Questa era una visione riformistica senza limiti e, quindi, irrealizzabile. In effetti, non realizzata [Baglioni 1995]. Eppure, bisogna ammetterlo, essa in un primo momento aveva prodotto una certa eccitazione in chi scrive e in altri amici della Cisl.

La Cisl, invece, assume un chiaro fondamento non antagonistico fin dall'inizio. Questo costituisce la scelta primaria, alla

quale si collegano, come vedremo, altri aspetti fondamentali della sua concezione.

Questa scelta, nel corso del suo pluridecennale percorso, dà alla Cisl due vantaggi strategici. Primo: essa si colloca all'interno dell'economia di mercato e dell'impresa capitalistica, destinata a consolidarsi e a produrre sviluppo e benessere. Il benessere non coinvolge tutti, intacca poco o troppo poco le disuguaglianze; ma, complessivamente, nella seconda metà del secolo scorso, cambia decisamente in meglio il tenore di vita di quasi tutti. Ciò costituisce lo scherzo peggiore che poteva capitare al pensiero antagonistico!

Secondo: essa, nelle politiche sindacali, non affronta le difficoltà di dover «rivedere la linea» perché prevalgono politiche sindacali adatte all'evoluzione delle democrazie capitalistiche, come ha dovuto fare, per esempio, la Cgil in tema di contrattazione a livello delle imprese e, successivamente, con la concertazione. La Cgil, infatti, prima o poi arriva, anche se spesso arriva tardi.

La scelta della Cisl non è, ovviamente, una semplice adesione all'economia di mercato e all'impresa capitalistica. Essa propone una impostazione sindacale che porta alla riduzione e al superamento dei danni sociali provocati dal capitalismo industriale; auspica correttivi pubblici in favore dello sviluppo e dell'equità; vuole combattere la visione e le pratiche antisindacali delle classi dominanti; non crede comunque che la concezione comunista del sindacato possa produrre alcun risultato positivo [Centro Studi Cisl 1955].

L'articolo 2 dello Statuto⁴ indica espressamente una serie di obiettivi di ampia portata, compatibili con il «sistema», che però richiedono grande impegno e capacità innovativa.

Le posizioni che la Cisl

prende dinanzi ai problemi dell'organizzazione economica e sociale mirano a realizzare la solidarietà e la giustizia sociale, mediante le quali si consegue il trionfo di un ideale di pace. Essa ritiene che le condizioni dell'economia debbano permettere lo sviluppo della personalità umana

⁴ Il testo dello Statuto qui utilizzato è quello aggiornato alla luce delle modifiche specifiche approvate dal congresso confederale del 2005 (Roma, 5-8 luglio).

attraverso la giusta soddisfazione dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, nell'ordine individuale, familiare e sociale.

Essa constata che le condizioni del sistema economico non permettono la realizzazione di questo fine e pertanto ritiene necessaria la loro trasformazione, in modo da assicurare un migliore impiego delle forze produttrici e una ripartizione più equa dei frutti della produzione fra i diversi elementi che vi concorrono:

sul piano interno, mediante:

a) la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'unità produttiva e la loro immissione nella proprietà dei mezzi di produzione;

b) la partecipazione dei lavoratori alla programmazione e al controllo dell'attività economica;

c) l'attuazione di radicali riforme atte alla utilizzazione, nell'interesse della collettività, di tutte le risorse del paese;

sul piano internazionale, mediante:

a) la solidarietà internazionale dei sindacati liberi e democratici;

b) l'unificazione economica dei mercati come premessa della unificazione politica degli Stati.

Lo spazio riservato al piano internazionale rappresenta un dato costante della sensibilità e delle posizioni della Cisl. Essa si propone ovviamente di incidere sulle situazioni del nostro paese ma con un orizzonte che va ben oltre, sul piano della promozione dell'esperienza sindacale nel mondo e nella prospettiva economica costruita sui mercati internazionali. Gli obiettivi sul piano interno appaiono possibili e più solidi se collocati sullo sfondo della solidarietà e, non meno, dell'economia che oggi chiamiamo globale.

3. *L'intreccio della democrazia politica con l'autonomia sindacale*

Gli obiettivi di ampia portata dell'articolo 2 risentono del momento della fondazione della Cisl, del clima del dopoguerra in tema di «riforme radicali» e, forse, specificamente dell'articolo 46 della Costituzione (relativo ai diritti dei lavoratori «a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende») e dell'articolo 47 (che contempla la collocazione del risparmio popolare come «investimento azionario nei grandi complessi produttivi del paese»).

Negli anni successivi e in seguito, la Cisl – come altri attori politici e sociali – attenua il tono così decisamente riformatore

(salvo per la ripresa del tema della partecipazione dal '90 in avanti) e si concentra sui capitoli dello sviluppo economico e, naturalmente, dell'azione contrattuale. Questo significativo e realistico passaggio è già riscontrabile nello svolgimento e nella mozione conclusiva del secondo congresso nazionale del 1955, nel quale si ravvisa l'azione centrale nel realizzare un aumento dei salari reali, un incremento dell'occupazione e una migliore ripartizione del reddito attraverso un maggiore adeguamento in sede di unità e categoria di produzione fra salari e produttività: e, insieme, una politica economica dei pubblici poteri con stimoli efficaci all'espansione della produzione e del reddito stesso, soprattutto nel Meridione [Cisl 1956].

Un secondo fondamento è costantemente ripetuto nei documenti, nei pronunciamenti, nel lessico quotidiano della Cisl fin dalle sue origini. Ci riferiamo alla indispensabilità del *sistema politico democratico* e al metodo della democrazia nelle relazioni collettive. L'uno e l'altro, oltre al loro intrinseco valore, costituiscono la condizione di fondo per l'esercizio dell'azione sindacale e, nel contempo, spetta al sindacato dare un apporto di principi e di coerenza per la difesa e il rafforzamento delle istituzioni e dei costumi democratici. È questo un impegno profondo di cui i costruttori e il corpo sociale di tutta la Cisl si fanno carico.

La valorizzazione della democrazia si può cogliere su due piani principali: come l'alternativa positiva e auspicabile nella organizzazione istituzionale di una società rispetto ai regimi non democratici del passato e del presente, e come condizione di base per la promozione del lavoro, per ridurre gli squilibri strutturali nel corpo sociale, per combattere le cause del ritardo economico e civile del nostro paese.

Compiere passi in avanti su entrambi i piani rappresenta un processo che ovviamente fa bene alla Cisl come a molti altri soggetti. Anche se i passi in avanti nelle realtà sociali risultano scarsi o solo episodici, il mondo della Cisl continua a sostenere la superiorità degli ordinamenti democratici. La democrazia, anche se solo «formale», è un bene in sé, mentre per gran parte del pensiero e delle organizzazioni della sinistra di allora, la democrazia è tale solo se diventa «sostanziale». Per tale sinistra, la democrazia, quando non appare avanzata sul piano sociale, è come se fosse «un guscio vuoto». Così pensava

allora persino un grande maestro della filosofia politica, come Norberto Bobbio [Bedeschi 2002].

La democrazia politico-istituzionale è sempre intrinsecamente preferibile alle soluzioni storiche autoritarie e totalitarie anche perché rispetta le aggregazioni sociali organizzate, che trovano il migliore percorso nello scegliere e applicare una loro piena autonomia. Sempre nell'articolo 2 dello Statuto, leggiamo che la Cisl intende promuovere le trasformazioni, già indicate nelle pagine precedenti,

con il libero esercizio dell'azione sindacale, nell'ambito del sistema democratico; afferma che le organizzazioni sindacali devono separare le loro responsabilità da quelle dei raggruppamenti politici, dai quali si distinguono per natura, finalità e metodo; intende rivendicare costantemente la piena indipendenza da qualsiasi influenza esterna e l'assoluta autonomia di fronte allo Stato, ai governi e ai partiti.

Questo concetto, ripreso con infinite variazioni, è stato ed è il più diffuso «segno distintivo» dell'esperienza Cisl, dalla confederazione alle strutture verticali e orizzontali dei diversi livelli. Costante è stata l'attenzione sul carattere innovativo della scelta dell'autonomia come punto nodale del sindacato libero e, come vedremo, frequente è stato ed è il dibattito sul grado di coerenza concreta della Cisl, centrale e periferica, su questa innovazione, complessivamente esterna al corso della tradizione sindacale non soltanto nel nostro paese.

4. *Autonomia e associazione*

Con il valore prioritario dell'*autonomia* – il più noto dei suoi fondamenti – la Cisl mostra in primo luogo una grande e profonda fiducia nella bontà del metodo sindacale. Essa sostiene, in sostanza, che il sindacato come tale offre ampie possibilità e potenzialità nella difesa concreta del mondo del lavoro. Il sindacato, anche con questa visione, non può far da solo; deve ovviamente interagire con altri attori, dare e ottenere riconoscimento e, tuttavia, in nome dei suoi fondamenti e delle sue specifiche e non sostituibili funzioni. Rispetto alla storia politica e istituzionale, quella della regolazione collettiva del rapporto di lavoro può essere una «storia minore» ma, entro

il suo ambito, l'azione del sindacato appare assolutamente pregiudiziale.

L'autonomia proposta dalla Cisl non si limita ai rapporti con le forze politiche. Essa si estende, fin dall'inizio, a queste due assai rilevanti questioni: la forma istituzionale da conferire al sindacato e il ruolo della regolamentazione legislativa per la promozione e la tutela del lavoro.

La prima questione [Craveri 1977] riguarda l'applicazione dell'articolo 39 del dettato costituzionale (quello che prevede il riconoscimento giuridico del sindacato) e dell'articolo 40 (quello che riguarda la disciplina del diritto di sciopero)⁵.

Con la prima questione, ci troviamo di fronte a una delle posizioni distintive della Cisl, ossia al rifiuto della soluzione costituzionale. Essa condivide e si identifica con il primo comma dell'articolo 39 – l'organizzazione sindacale è libera – ma rifiuta gli altri commi che riguardano (con espressione spesso utilizzata) il riconoscimento giuridico del sindacato.

Già nello Statuto (art. 2) si legge che la Cisl «intende rivendicare costantemente la piena indipendenza da qualsiasi influenza esterna e l'assoluta autonomia di fronte allo Stato», oltre che di fronte ai governi e ai partiti.

Il netto rifiuto della Cisl si definisce nei primi anni '50, dovendo opporsi a numerosi progetti di legge governativi di applicazione dell'art. 39 [Treu 1973]⁶, il più noto e organico dei quali porta il nome del ministro Rubinacci [Craveri 1977].

⁵ «L'organizzazione sindacale è libera. Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge. È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica. I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono essere rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.» (art. 39 Cost.) «Il diritto di sciopero si esercita nell'ambito delle leggi che lo regolano.» (art. 40 Cost.).

⁶ Questo lungo saggio di Tiziano Treu [1973] costituisce una trattazione organica e ricca di riferimenti interdisciplinari della cultura della Cisl negli anni '50. Il saggio, oltre all'approfondimento delle implicazioni costituzionali e giuridiche, affronta i temi del capitalismo industriale, del confronto con la concezione marxista, del fenomeno sindacale come risposta alla subordinazione del lavoro salariato, della distinzione fra azione sindacale e azione politica.

Nella relazione della Segreteria per il congresso del 1959 [Cisl 1959b], come in altri documenti, viene così spiegata l'impostazione della confederazione.

La disciplina giuridica del sindacato e del contratto collettivo comporta «pericoli mortali per la libertà e la spontaneità del movimento sindacale». Ci siamo resi conto che il sistema di registrazione dei sindacati

significa ingerenza dei pubblici poteri alla vita interna del movimento sindacale, statuizione di pesanti responsabilità legali per i suoi dirigenti, impossibilità pressoché completa di svolgere una autonoma politica contrattuale in forza dell'equivoco e assurdo metodo delle rappresentanze unitarie, irrigidimento e cristallizzazione dell'attuale struttura della contrattazione collettiva. Questa aperta e realistica presa di posizione ci trova purtroppo isolati, in quanto siamo noi soli a difendere l'autonomia e la libertà del sindacato. Noi sappiamo che la Cgil auspica più o meno esplicitamente una legislazione sindacale.

La ricerca del riconoscimento giuridico, con la conseguente valorizzazione delle funzioni delle organizzazioni sindacali, rappresenta uno degli obiettivi costanti del movimento operaio italiano ed europeo [Romagnoli 1973].

Oltre alle rilevanti ragioni di impostazione, la Cisl si opponeva all'applicazione dell'articolo 39 anche per esigenze pratiche, importanti nella prospettiva della sua affermazione. Essa rilevava il fatto che non sussisteva più il sindacato unitario, al quale pensava il Costituente quando attribuiva a esso il ruolo preminente di sindacato maggioritario. Con la situazione post-unitaria, la Cisl poteva trovarsi nella condizione di subire la prevalenza del potere rappresentativo della Cgil; essa, invece, chiedeva soltanto un regime di piena libertà, entro il quale avrebbe trovato il suo unico titolo di legittimazione delle adesioni al sindacato e della volontarietà del legame fra organizzazioni e lavoratori [Napoli 1998].

In questa impostazione la Cisl doveva trovare appoggio nella cultura giuridica più attenta che, nel corso degli anni '50, andava sviluppando le tesi, poi largamente affermatesi, di un ordinamento sindacale privatistico [Giugni 1960].

La mancata attuazione dell'articolo 39 sarà ancora oggetto di dibattiti e di riflessioni nei decenni successivi. Oggi, la questione non è all'ordine del giorno. Sorprende, però, che Valerio

Onida, Presidente emerito della Corte costituzionale, nella sua presentazione e commento della Costituzione, non accenni alla questione ed elenchi i numeri degli articoli relativi al lavoro e alla sua tutela, uno dopo l'altro, ovviamente compreso il 39, senza minimamente analizzarli [Onida 2004].

La seconda questione, quella relativa al ruolo della regolamentazione legislativa, verrà considerata in seguito, e cioè in connessione con il primato del contratto collettivo.

Mi permetto un inciso su come veniva recepita l'impostazione della Cisl da parte di molti frequentanti dei corsi di formazione di base (tre giorni o tre sere). In breve, non era facile convincerli che fosse meglio per l'organizzazione e per i lavoratori che il sindacato non fosse riconosciuto giuridicamente. Sembrava loro che si rinunciassero a una garanzia rilevante per il sindacato, a una forma autorevole di riconoscimento, naturalmente con la condizione che il riconoscimento provenisse da uno Stato democratico. Andava, invece, incontro alla sensibilità dei partecipanti l'idea del sindacato come *associazione*, altro fondamento essenziale e divenuto presto popolare nell'universo cislino⁷.

La natura associativa della Cisl costituisce il suo fondamento organizzativo o, meglio, la sua anima organizzativa, cioè l'insieme delle strutture e delle loro relazioni reciproche. Essa risulta coerente con una esperienza sindacale autonoma e con l'ambizione di costruire una democrazia sindacale interna sufficiente e aperta. La natura associativa evoca aggregazioni e processi che partono dal basso o che si conservano tali anche in presenza di una organizzazione articolata e complessa. Essa presuppone la libera e spontanea adesione dei lavoratori, anche se andranno ricercate e sostenute modalità e pratiche per elevare il tasso di sindacalizzazione.

Soprattutto, la natura associativa costituisce un'alternativa ad altre storiche impostazioni, come quella del sindacato di classe e/o del sindacato-movimento. La differenza profonda (ma non l'unica) sta nel fatto che le ultime due impostazioni si riferiscono a un tipo di sindacato con ambizioni più ampie rispetto ai suoi compiti naturali, mentre con il sindacato-associazione si ritiene che esso debba restare all'interno di tali compiti.

⁷ Un riferimento del tutto marginale: presso la Cisl di Milano, sindacalisti in attività o in pensione hanno dato vita a una iniziativa, fatta di memoria e di incontri, chiamata, secondo la parlata lombarda, *L'associazione*.

Richiamo un episodio in proposito. Credo che fossimo negli anni '60 quando la confederazione iniziò una campagna pubblicitaria attraverso questo messaggio: «La Cisl è solo un sindacato». Quel «solo» si spiega con il richiamo della natura associativa e non politica dell'esperienza sindacale. Come messaggio non mi convinceva. Non ricordo come, ma lo sottoposi al parere di Francesco Alberoni, il quale lo giudicò disastroso.

Alberoni aveva ragione, ma alla confederazione, in quel momento come in altri momenti, premeva ribadire il *proprium* associativo, l'origine e la collocazione sociale del lavoro organizzato, il compito elevato ma «parziale» dell'azione sindacale, non casualmente chiamata nel lessico cislino «privato-collettiva».

Questa impostazione si traduce in un'accentuazione dei temi del proselitismo (come impegno paziente e costante del singolo socio, di tutti i soci), dell'efficienza organizzativa, della coscienza associativa come conquista. Tutti elementi determinanti per superare lo scompenso fra organizzati e organizzabili, particolarmente grave per il sindacalismo in genere e per lo sviluppo della Cisl in specie.

5. Il fondamento volontaristico

Il rifiuto del riconoscimento giuridico e l'impostazione associativa non sono semplicemente una peculiarità della Cisl. Essi, al contrario, corrispondono a tratti salienti di altre importanti esperienze sindacali. Ci riferiamo, in particolare, a quelle dei paesi di lingua inglese. Queste esperienze, come la stessa Cisl, appartengono all'orizzonte del sindacalismo non antagonistico e, all'interno di tale orizzonte, si distinguono da quelle che denotano un grado più elevato di giuridificazione delle relazioni industriali, come nel caso assai rilevante della Germania.

Quando si vuole conoscere un segno distintivo delle formule non antagonistiche con un grado modesto di regolamentazione giuridica, si dice che esse hanno un fondamento *volontaristico* della rappresentanza sindacale.

La Cisl mostra una forte accentuazione volontaristica, accentuazione che sta come un naturale *pendant* della concezione associativa [Treu 1973].

La Cisl si propone come fenomeno collettivo, spontaneo e via via organizzato, per migliorare la condizione dei lavoratori e per tutelare i loro interessi mediante la libera rappresentanza sindacale. Perciò l'obiettivo politico primario diventa la difesa dell'esistenza e della possibilità di sviluppo del libero movimento sindacale [De Cesaris 1955]. L'aspetto volontaristico si rivela nella visione del sindacato come momento prioritario della difesa degli interessi specifici e propri dei lavoratori, senza l'aggancio a prospettive totalizzanti. Questa visione respinge la prospettiva classista, esclude dagli obiettivi del sindacato modificazioni complessive che riguardano le forme dei rapporti di produzione e l'assetto politico della società.

I documenti della Cisl abbondano dello spirito del volontarismo, anche se la parola – salvo eccezioni, per esempio Cisl [1956], – non viene quasi mai utilizzata. Riprendiamo solo alcune affermazioni della mozione del Consiglio generale di Ladispoli (1953): valutato il fenomeno associativo come espressione particolare del processo di trasformazione della società moderna, la Cisl

rivendica al sindacato il pieno diritto all'autogoverno e all'auto-organizzazione sotto il duplice aspetto del diritto individuale di associazione professionale e di esercizio dell'azione sindacale; ritiene che la natura e la caratteristica di una legislazione italiana dovrebbero limitarsi alla disciplina giuridica dei contratti collettivi di lavoro; e, pertanto, la legge non si occupi dei soggetti e delle parti della contrattazione collettiva [Cisl 1962a].

Nelle diverse realtà storiche è difficile riscontrare esperienze di rilievo che siano volontaristiche allo stato puro. Anche nei sistemi di relazioni industriali differenti da quelli con impronta statalista, si registrano interventi pubblici, sia nei loro momenti di formazione, sia in quelli di espansione o di declino [Cella 2008].

In proposito, due eventi rilevanti per l'Italia sono stati l'approvazione dello Statuto dei lavoratori nel 1970⁸, che aveva suscitato perplessità e opposizione in alcune componenti della

⁸ Lo Statuto dei diritti dei lavoratori costituisce l'intervento giuridico-istituzionale che ha segnato la fine dell'astensione legislativa delle relazioni industriali nell'impresa.

Cisl, e l'accordo interconfederale del luglio 1993⁹, che, invece, aveva incontrato notevoli resistenze all'interno della Cgil.

Due eventi rilevanti per gli Stati Uniti sono invece il *Wagner Act* del 1935 (che riguarda le regole per le elezioni che stabiliscono quali sindacati hanno il diritto di negoziare all'interno dell'impresa) [Bean 1985] e il recentissimo *Employee free choice bill* (2009), sostenuto dal Presidente Obama e, prima ancora, da Hillary Clinton, volto ad approvare regole procedurali che rendano più facile il riconoscimento della rappresentanza con tale diritto [Sapelli 2009]. Questo provvedimento è stato stralciato nel luglio 2009 dal senato americano per l'opposizione dei repubblicani e dell'ala moderata del partito democratico. Dopo (settembre 2009), alla Convention Afl-Cio di Pittsburgh, il Presidente si è nuovamente impegnato per la sua approvazione.

6. Cgil: sindacato per la classe

Il fondamento associativo e volontaristico delinea una fisionomia della Cisl decisamente diversa dall'impostazione strategica e metodologica della Cgil, continuamente preoccupata di ricercare nella sua azione la verifica di conformità rispetto all'obiettivo classista [Treu 1973].

Negli anni '50, le ideologie sindacali erano divise abbastanza nettamente. Secondo Alessandro Pizzorno [1978] l'ideologia della Cgil «sosteneva che tutte le rivendicazioni operaie, quindi anche quelle formulate a livello dell'impresa o eventualmente dei gruppi minori di lavoro, dovevano essere orientate secondo i fini generali del movimento, che erano fini di trasformazione socialista della società».

La cultura

che si impone è quella della classe o delle politiche di classe ed è la cultura che anima l'esperienza della Cgil per gran parte del secondo dopoguerra. È la cultura che propone la rappresentanza sindacale

⁹ L'importante accordo del '93, dovuto alla convergenza del governo Ciampi con le parti sociali, con il ruolo determinante del ministro Gino Giugni, delinea una buona architettura di politica dei redditi e degli assetti contrattuali, collegata a obiettivi di risanamento finanziario richiesti dall'integrazione europea.

del lavoro o della classe o del «popolo lavoratore», come diceva Di Vittorio, e che si sente a disagio nel rappresentare solo gli iscritti all'organizzazione [Cella 2008].

L'impronta della Cgil la porta a sottovalutare le differenti condizioni del mondo del lavoro e a sottolineare ciò che è o sembra in esso omogeneo. Infatti, la sua ambizione si esprime nel voler essere qualcosa di più di un sindacato e, soprattutto, di più di un'associazione sindacale.

Due presupposti vanno considerati per comprendere tale impronta e parte della concreta esperienza.

Il primo è che il marxismo [Aron 1972] appare senza dubbio l'ascendenza teorica dominante, sapendo che i teorici marxisti guardano all'azione sindacale non tanto per quello che essa di per sé rappresenta, quanto nell'ambito di una generale visione dello sviluppo della società e dei relativi conflitti fra le classi. Non è con il solo marxismo che si può intendere la Cgil; tuttavia, senza il richiamo costante al marxismo, non è possibile comprendere i processi ideologici interni, spiegare la permanenza di taluni atteggiamenti e di alcune problematiche.

Il secondo presupposto è che l'anticapitalismo considera la condizione umana e lavorativa nel sistema capitalistico come permanentemente negativa, contestabile e non modificabile senza le lotte. Queste vengono considerate più mature quanto più sono generali, quanto più sono politicamente qualificate, quanto più esprimono combattività e resistenza.

Per la Cgil, quindi, è normale dichiararsi «sindacato di classe», e ritenere che esistano classi sociali contrapposte e che fra di esse il conflitto sia inevitabile e necessario. La sua concezione di classe non si ferma al mondo operaio, ma tende ad abbracciare tutti i lavoratori dipendenti; anzi, tutti i non privilegiati. Conseguentemente, seppur non sempre in modo uguale, troviamo un rifiuto delle esperienze trade-unioniste; ossia, il sindacato come aggregazione di soci, l'azione sindacale pragmatica e che non pretende di unificare tutti i lavoratori nelle sue iniziative, il sindacato senza un'anima e finalità politiche dirette.

Nel percorso della Cgil degli anni '50 è largamente diffusa la convinzione che l'economia capitalistica sia destinata a un rapido collasso in ragione delle sue contraddizioni interne. Già negli anni '60, il tipo di percezione del capitalismo muta. La Cgil

sembra sia andata convincendosi che l'economia capitalistica non costituisce un assetto momentaneo destinato a crollare in tempi brevi, bensì una situazione, se non definitiva, certo piuttosto stabile e radicata [Cella, Manghi e Pasini 1969]¹⁰.

A questo punto, la Cgil non è più propriamente un sindacato antagonistico. Essa, piuttosto, permane come un'organizzazione che tende ad andare oltre l'ambito contrattuale dell'azione sindacale; che accentua e forza i significati propriamente politici dell'agire sindacale; che può diventare un movimento sociale anche sui temi non attinenti al rapporto di lavoro; che enfatizza il rilievo e le implicazioni di molte manifestazioni sindacali normali, specifiche, spesso anche pacifiche e allegre (mamme, bambini, studenti, pensionati giovanili, extracomunitari, cantanti, ecc.).

Dalla fine degli anni '60 in avanti, l'impostazione della Cgil verrà sottoposta, come vedremo, a sfide successive, prima con il ciclo di lotte degli anni 1968-73 e, poi, con le difficoltà dell'inizio di una lunga fase di riduzione della tutela sindacale [Baglioni 2008]. Con la pratica dell'unità d'azione fra Cgil, Cisl e Uil, abbiamo una serie di eventi che producono più frequenti convergenze interconfederali e, insieme, momenti di tensione e di divisione. Questa situazione, in sostanza, perdura fino ai nostri giorni.

¹⁰ Il volume di G.P. Cella, B. Manghi e R. Pasini, pubblicato nel 1969, affronta il tema della concezione sindacale della Cgil con grande rispetto per questa confederazione e, tuttavia, mette in luce i suoi aspetti ideologici meno adatti per un paese nel pieno della sua trasformazione economica e sociale.

IL PRIMATO
DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA1. *Pluralismo e contrattazione collettiva*

Il fondamento volontaristico della concezione della Cisl si comprende pienamente se viene considerato all'interno del *pluralismo*, inteso come un insieme di teorie, di culture e di esperienze. Questo si distingue dagli schemi antagonistici e, egualmente, dagli schemi monistici – quelli normalmente preferiti da coloro che possiedono o guidano l'impresa – secondo i quali il lavoro dipendente è semplicemente un fattore della produzione e il rapporto di lavoro si stabilisce con scambi individuali, senza rappresentanza.

Sul piano dell'impresa, il pluralismo, insieme alle distinzioni di ruoli e di responsabilità, prevede attori – come la proprietà, il management e la rappresentanza del lavoro – che interagiscono con reciproco riconoscimento, negoziando la distribuzione dei costi e dei vantaggi, trovando mediazioni e compromessi che tendenzialmente dovrebbero soddisfare le aspettative e gli interessi delle parti in causa.

L'attore sindacale percorre la strada del miglioramento e di parziali modificazioni del rapporto di lavoro, attraverso una regolamentazione che non mette in discussione, in via di principio, la legittimazione della proprietà e dell'economia capitalistica. Questo attore si pone in diretto confronto con le sue controparti, senza l'apporto determinante degli interventi dello Stato e senza l'alone del movimento operaio con impronta politico-ideologica.

Il rifiuto iniziale e, in seguito, la correzione del funzionamento del mercato per quanto attiene alla cessione e alla prestazione di lavoro, porta al passaggio dallo scambio individuale allo scambio collettivo; *in primis*, per evitare la concorrenza fra i lavoratori; ciò che può essere conseguito con l'iniziativa della loro rappresentanza.

Nei rapporti di lavoro, il pluralismo si costruisce con un metodo di regolazione geniale e duttile – la più indovinata «scoperta sociale» degli ambienti con economie industriali – ossia la *contrattazione collettiva*, con la finalità, generale e generalizzabile, della *tutela* dei lavoratori salariati. Il pluralismo non ricerca percorsi di emancipazione, di riscatti radicali. I suoi obiettivi stanno nell'autodifesa dello status e della dignità del lavoro; nel diritto di negoziare e di utilizzare il conflitto in vista di tali obiettivi; nella determinazione di condizioni economiche e normative sulle quali – di volta in volta, periodicamente – si raggiunge l'accordo fra l'impresa e la rappresentanza dei suoi addetti, fra gli imprenditori di un settore e i lavoratori occupati nel settore.

Questa citazione di un testo del 1936 di Selig Perlman – un «classico» conosciuto e letto come pochi altri nell'ambiente Cisl e, tuttavia praticamente ignorato da molti cultori di storia sindacale e di relazioni industriali¹ – rende in modo perfetto la cultura sindacale pluralistica:

la contrattazione collettiva non è soltanto uno strumento per elevare i salari o migliorare le condizioni di lavoro, né significa soltanto un determinato tipo di legalità democratica nell'industria. Essa costituisce, da un punto di vista più generale, il mezzo tecnico attraverso il quale le classi e i gruppi inferiori esercitano una incessante pressione onde ottenere una sempre più larga partecipazione al potere sociale, come pure un più alto livello di vita, una maggiore sicurezza e libertà per i singoli membri.

Selig Perlman è il più acuto e determinato interprete dell'unionismo degli Stati Uniti, fautore appassionato della superiorità delle spontanee iniziative collettive dei lavoratori rispetto alle astratte generalizzazioni attribuite alla «coscienza di classe».

¹ Selig Perlman (1888-1959), profugo dalla Russia zarista, giunge negli Stati Uniti nel 1908, dopo essere stato un anno in una università italiana. La sua opera più importante, *A Theory of the Labor Movement*, è del 1928. Essa è stata pubblicata in Italia nel 1956 (*Ideologia e pratica dell'azione sindacale*) con un'ampia e penetrante introduzione di Gino Giugni. Prima di Giugni, come vedremo, Mario Romani, all'inizio degli anni '50, parlava di un mirabile saggio di interpretazione del tradizionale sindacalismo di mestiere negli Stati Uniti. In seguito, l'opera di Perlman è stata ampiamente trattata da G. Baglioni e B. Manghi nel volume *Il problema del lavoro operaio. Teorie del conflitto industriale e dell'esperienza sindacale* [1967].

Altri eccellenti autori arricchiscono il paradigma pluralistico della regolamentazione e della tutela negoziali [Baglioni 2003]. Ricordiamo qui soltanto Frank Tannenbaum, Everett M. Kassalow, Allan Flanders e Hugh A. Clegg (Scuola di Oxford), Otto Kahn-Freund e Ralf Dahrendorf².

2. La duttilità del pluralismo negoziale

Il richiamo a questi autori serve per mostrare come gli schemi pluralistici e negoziali dispongono di accurati supporti teorici e svelano le loro possibilità applicative all'interno del territorio delle relazioni industriali. Tali possibilità sono inquadrare da Neil W. Chamberlain e J.W. Kuhn [1951] sostenendo che le teorie della contrattazione collettiva la considerano: come uno strumento di vendita del lavoro, ossia del suo effettivo valore economico; come una istituzione che produce norme concordate nelle relazioni fra impresa e lavoratori, tramite la loro rappresentanza; come vero e proprio metodo di gestione nella prospettiva della partecipazione, della democrazia economica.

Nella concezione dell'azione sindacale della Cisl, queste possibilità sono tutte e tre contemplate e altrettanto può essere detto per le implicazioni strategiche e operative derivate dalla centralità della negoziazione collettiva.

Ecco alcune implicazioni: una visione sobria e laica, che mira alla progressiva riduzione dell'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro, producendo istituti e consuetudini per successivi aggiustamenti. Essa comporta diversità applicative

² Era considerato un pensatore politico autorevole e brillante di orientamento liberale. Non tutti ricordano o valutano adeguatamente la sua fondamentale opera giovanile *Classi e conflitti di classe nella società industriale* del 1959 [Dahrendorf 1959]. La sua teoria delle classi sociali, molto critica nei confronti della dottrina di Marx, si regge in particolare sulla *istituzionalizzazione* del conflitto industriale: le tensioni fra capitale e lavoro sono state sottoposte a determinate regole del gioco, attraverso metodi, strumenti e tecniche riconosciuti, come, per esempio, l'arbitrato. Il conflitto non va né soppresso né risolto ma svolto con forme di controllo e con metodi idonei, *in primis* la contrattazione collettiva nell'ambito delle relazioni industriali. Il conflitto contemporaneo – connesso all'esercizio o al contenimento dell'*auto-rità* – non assume dimensioni generali e si manifesta invece in ambiti specifici: nelle associazioni e nelle organizzazioni, e, perciò, nelle imprese.

anche rilevanti, passando dal periodo fordista della grande impresa manifatturiera ai contesti produttivi post-fordisti, nei quali affronta molte difficoltà ma, a ben vedere, con maggiore credibilità dato il deciso declino delle narrazioni antagonistiche. I processi relativi alla contrattazione collettiva sono segnati dal confronto fra gli attori, dalla ricerca e dalla volontà di superare o aggirare i contrasti di interesse, dagli esiti che appartengono all'ampia gamma del compromesso. Essi sono sostenuti, quindi, dalla ricomposizione delle «forzature» che sono alla base delle domande delle parti in causa. Insomma, il primato della contrattazione appare solido nei suoi fondamenti ma permette un buon grado di pragmatismo operativo. Ebbene, se c'è una parola cara alla mentalità e al lessico della Cisl, è questa: pragmatismo!

3. *Contratti e legge*

Volontarismo e pluralismo negoziale sono stati coerentemente declinati in due fondamentali posizioni della Cisl, ossia quella della superiorità del contratto collettivo rispetto alla legge e quella, anche oggi attuale³, della pluralità dei livelli contrattuali. La matrice della superiorità del contratto collettivo rispetto alla legge è già contenuta nell'articolo 2 dello Statuto, laddove recita che

la Cisl si impegna a perseguire il miglioramento delle condizioni economiche delle classi lavoratrici e l'elevazione morale, culturale e sociale delle stesse, e a promuovere una politica di pari opportunità fra uomini e donne nel lavoro e nella società, ritenendo che il movimento sindacale e la sua possibilità di azione si basino su una sola necessaria condizione: l'adesione libera e spontanea dei lavoratori alla organizzazione sindacale e la moltiplicazione della forza organizzativa di questa.

³ Anche l'accordo quadro del 22 gennaio 2009 per la riforma degli assetti contrattuali (cap. 13), raggiunto dopo un decennio di dibattiti, firmato da Confindustria, Cisl, Uil e Ugl, e sottoscritto dal governo come datore di lavoro, ma senza la Cgil, verte in buona misura sul ruolo e sui rapporti fra i livelli contrattuali; in particolare, fra i contratti nazionali e quelli a livello dell'impresa [cfr. Baglioni 2009].

La Cisl, infatti, è riconosciuta nella sua proverbiale riserva nei confronti della legge. Essa

è sempre riuscita a cogliere ed enfatizzare una difficoltà di convivenza apparente a prima vista: pragmatismo sta per sperimentazione e flessibilità, legge per generalizzazione e rigidità; contrattazione vuol dire gestione sindacale e regolamentazione autonoma; legge, mediazione politica e disciplina eteronoma [Carinci 1980].

La Cisl, come chiede l'astensione della legge per il soggetto sindacale, altrettanto persegue l'autonomia del migliore prodotto della sua azione, e cioè i contratti collettivi. Essa pone la sua attenzione sul fatto che la stipulazione degli accordi collettivi siano oggetto di confronto fra le parti sociali, anche se non si oppone necessariamente a provvedimenti pubblici per la promozione delle pratiche negoziali (come, per esempio, la legge 741/1959 per l'estensione *erga omnes* dei contratti collettivi) [Treu 2010a].

Sul piano operativo, questa impostazione si è di volta in volta attenuata perché non pochi provvedimenti legislativi si sono succeduti nel corso dei decenni; alcuni di essi si muovono nella direzione della reciproca interferenza, per esempio la legge del 1966 sui licenziamenti individuali e la legge del 1975 sulla garanzia del salario [Napoli 1998].

Da qualche anno, abbiamo due rilevanti provvedimenti legislativi sul terreno del mercato del lavoro e delle relazioni industriali. Si tratta della legge 126/1997 (detta *pacchetto Treu*), che introduce l'innovazione dell'apertura ai privati dei servizi all'impiego e, soprattutto, la regolamentazione del lavoro interinale, e della legge 30/2003 e decreto 276 (detta *legge Biagi*), che mira essenzialmente alla diffusione e alla regolazione di nuove forme di rapporti di lavoro dovuti alle esigenze della flessibilità, con rinvii alla contrattazione collettiva. Questa legge, ispirata al Libro Bianco del compianto Marco Biagi e promulgata dal governo di centro-destra con l'aperta opposizione della sinistra e della Cgil, verrà poi confermata in buona parte nell'accordo del 23 luglio 2007 siglato con il governo di centro-sinistra [Cella e Treu 2009].

La preferenza per i negoziati fra le parti sociali viene sostanzialmente confermata per quanto attiene ai contratti collettivi nazionali e periferici, e rimane ancora oggi viva e ripetuta. Senonché numerosi e rilevanti fattori giocano oggettivamente in direzione diversa, intervenendo sull'impiego e sul trattamento del lavoro.

Oltre alla disciplina delle forme di rapporti non standard, pensiamo agli incentivi fiscali, alla ricezione delle direttive dell'Unione Europea, alle pressioni e ai provvedimenti delle trattative politiche per i pensionati, alle leggi di regolamentazione dello sciopero. Se su questo punto l'Italia fosse al passo con numerosi altri paesi europei, avremmo anche una legislazione per il salario minimo.

4. *Livelli contrattuali e produttività*

La seconda posizione è quella notissima della pluralità dei livelli contrattuali, delineata nella sessione del Consiglio generale di Ladispoli nel febbraio del 1953 [Cisl 1959a]. Nella percezione e nella memoria delle generazioni cislite, il nome di questa località della provincia romana evoca uno dei momenti cruciali nella costruzione del sindacato nuovo.

In questa occasione, come in molte altre, vengono affrontati congiuntamente tre temi fra loro intrecciati: il disegno della struttura contrattuale, l'indirizzo della politica salariale, il tipo di contesto entro il quale negoziare e attendere buoni esiti per le condizioni economiche e normative dei lavoratori.

La struttura contrattuale si fonda su due livelli: per la Cisl, quello nazionale dei settori produttivi e quello a livello dell'impresa che, per il salario, fa riferimento all'andamento della produttività.

La proposta di due livelli negoziali non suscita oggi alcuna agitazione. Ma essa veniva formulata in un periodo di elevata centralizzazione, con il livello interconfederale dominante, con il sacrificio della competenza salariale degli stessi contratti nazionali di categoria. Questa posizione inaugura il cammino del nostro sistema di contrattazione collettiva, con la costante presenza e, spesso, prevalenza del contratto nazionale; con un andamento alterno della frequenza degli accordi a livello di impresa, estesi anche al trattamento di contenuti normativi.

Tale fondamentale innovazione espressa dalla Cisl si è imposta, ma non senza problemi. Già al suo inizio incontra l'opposizione del padronato, contrario all'ingresso nell'impresa di un attore direttamente contrattuale; incontra, anche, la netta opposizione della Cgil.

L'impostazione della Cgil fino al 1955 mostra una complessiva sottovalutazione del ruolo e della potenzialità della contrattazione

collettiva, con la conseguenza di trascurare le reali condizioni operaie nei luoghi di lavoro [Merli Brandini 1967].

Tale impostazione entrò in crisi nel 1955 (all'indomani di una sconfitta pesante della Fiom nelle elezioni di Commissione interna della Fiat). Nella famosa seduta di aprile del Comitato direttivo, Giuseppe Di Vittorio ammette drammaticamente gli errori commessi e apre la strada alla nuova linea che sarà espressa nel quarto congresso del '56 con la decisa necessità dell'articolazione contrattuale, in particolare di quella aziendale: il punto di partenza non doveva essere la produttività (come sosteneva la Cisl) ma le reali condizioni ed esigenze dei lavoratori dell'impresa [Cella, Manghi e Pasini 1969].

Con questa indicazione, la Cgil perde l'opportunità di prevedere una politica salariale a livello decentrato che faccia riferimento alle condizioni economiche e all'andamento dell'impresa. In questa occasione, come anche più avanti, persiste l'illusoria convinzione che per le rivendicazioni a tale livello basti la plausibile domanda dei lavoratori.

Per la Cisl, invece, la politica contrattuale deve sempre tener presente uno stretto rapporto con l'efficienza del sistema economico nazionale e, soprattutto, delle singole unità produttive. Rispetto a queste ultime, i negoziati fra sindacato e impresa devono introdurre e sperimentare criteri di remunerazione che assicurino una partecipazione dei lavoratori all'andamento della produttività [Cisl 1959b].

Produttività diventa una delle parole chiave del linguaggio cislino; essa assume un ruolo rilevante per imprimere una prospettiva dinamica alla politica salariale, che costituisce una delle evidenze del sostanziale ottimismo contenuto nella formula della Cisl. In concreto, detta prospettiva è perseguita principalmente con tre mezzi: l'attività formativa, compresa la formazione di base; i primi contratti a livello di impresa degli anni '50, di cui ricordo i casi pionieristici della Perugina di Perugia, della Bassetti di Milano, della Cantoni, degli accordi sui premi di produttività in provincia di Vicenza⁴; e la costituzione del Comitato Nazionale per la Produttività.

⁴ Nel periodo 1953-57 sono stati sottoscritti 784 accordi aziendali (oltre un terzo dei quali in Lombardia). Gli agenti contrattuali sono: la Commissione interna, 41%; Cisl e altre organizzazioni (prevalentemente Uil), 26%; Cisl, 23%; Commissione interna Cisl, 10%. La preminenza dell'iniziativa Cisl va al di là

Questa istituzione viene proposta ufficialmente dalla Cisl al governo nel gennaio del 1951. Essa è accostata all'istanza della costituzione dei comitati misti di produzione in sede aziendale. Il Cnp dovrebbe stimolare un'azione di cooperazione fra imprenditori, dirigenti, tecnici e operai e favorire il formarsi (nei luoghi di lavoro) di conoscenze tecniche e di efficienza organizzativa, tali da creare le condizioni per correlare incrementi produttivi e salari.

C'è chi ritiene [Berta 2001] che la Cisl avesse riposto aspettative sproporzionate in un organismo che si caratterizzerà per la diffusione in Italia delle conoscenze appena dette. Ma questo non è poco nel contesto industriale e sindacale del tempo. La mia opinione, tendenzialmente rivalutativa, dipende probabilmente dal fatto che io ho frequentato un corso di due mesi al Cnp alla fine degli anni '50. Romani mandò me ed Enzo Scotti, che diventerà ministro del lavoro negli anni '80, come giovani promettenti in condizione di apprendere tecniche e saperi utili per l'applicazione delle linee della Cisl. Mi era sembrata una esperienza utile, e dotata di una componente esotica dovuta alla presenza di docenti giapponesi.

Si deve invece convenire sull'assenza degli attori imprenditoriali, sulla loro indisponibilità «per una intesa e collaborazione profonda fra impresa e sindacato, all'insegna della sperimentazione di nuovi metodi di gestione del personale e delle relazioni industriali, in cui ha sperato la Cisl all'esordio degli anni cinquanta» [*ibidem*]. Aggiungiamo: l'indisponibilità non si è manifestata solo in questa occasione.

Il terzo tema affrontato a Ladispoli riguarda l'ineludibile necessità di rendere meno arretrato e, quindi, più sviluppato ed efficiente il nostro sistema economico. Il tema è già anticipato nello stesso Statuto: le condizioni attuali dell'economia non favoriscono la soddisfazione dei bisogni materiali, intellettuali e morali della popolazione; diviene necessaria una profonda trasformazione, un modo di assicurare un migliore impiego delle forze produttive e una ripartizione più equa dei frutti della produzione, nella prospettiva dell'unificazione economica

dei numeri e, come si vede, in non pochi casi si tratta di «accordi separati», in pratica siglati senza la Cgil. I temi degli accordi sono: minimi salariali (30%), premi di produzione e di produttività (20%), indennità (13%) [Cisl 1959b].

dei mercati e della solidarietà internazionale dei sindacati liberi e democratici.

La Cisl si definisce «produttivistica» e, come tale, preme sui pubblici poteri perché mettano in opera organismi e provvedimenti atti ad affrontare l'accelerazione del ritmo di *sviluppo* del sistema, il miglioramento di efficienza delle combinazioni produttive, la crescita della produttività del sistema. Il principale obiettivo diventa quello dello sviluppo agricolo (il settore che allora occupava circa la metà della popolazione attiva e una quota elevata di disoccupati) e, in particolare, dello sviluppo industriale, senza il quale i lavoratori dei campi e delle officine non potranno neppure nel futuro allontanare il flagello della disoccupazione, della sottoccupazione, del salario insufficiente.

La Cisl, in sostanza, propone un passaggio più deciso al regime di «economia mista»⁵, espressione che viene subito assorbita nel lessico cislino e che, semplificando, indica un assetto economico che sfugge agli schemi del collettivismo e della pianificazione integrale e, tuttavia, richiede correttivi per gli esiti spontanei dell'economia di mercato. La presenza dello Stato, la sua politica economica, non devono essere ispirate al criterio di ripartire più equamente la miseria, bensì al criterio di assecondare un più razionale impiego delle risorse e delle possibilità esistenti e future. Il sindacato si fa anch'esso parte attiva: deve sentire il dovere di considerare la sua azione alla luce delle particolari difficoltà che le nostre condizioni ambientali frappongono a una espansione economica paragonabile a quella dei paesi di più rapido sviluppo industriale. Il tutto efficacemente espresso nel messaggio «un'economia forte per un sindacato forte» [Centro Studi Cisl 1955].

Secondo Lorenzo Caselli [2000], un economista industriale da sempre vicino alla Cisl, l'impianto teorico che sta dietro a queste affermazioni è centrato sulla responsabilità oggettiva del sindacato, che lega aspetti micro e aspetti macro, aspetti economici e aspetti sociali, salario e sviluppo. Il tutto attorno allo snodo rappresentato dal concetto di *produttività*.

⁵ Questa espressione sembra ora molto datata. Eppure essa è ricomparsa con la crisi economica globale iniziata nel 2007 per indicare i rimedi da assumere all'interno dell'alternativa fra libero e incontrollato mercato e maggior consistenza dell'iniziativa pubblica. Fra gli altri, ricorre a questa espressione il noto storico inglese Eric Hobsbawm («Corriere della Sera», 27 aprile 2009).

La Cisl, fin dai primi anni, si presenta come decisamente favorevole e partecipe dell'*industrialismo* in Italia. Ciò significa, ovviamente, potenziare i comparti manifatturieri e, nel contempo, fare dell'industria la chiave di volta dello sviluppo, per mobilitare e incanalare nella sua direzione tutte le risorse e le energie disponibili, restituendo in cambio alla società, oltre a un incremento della ricchezza, un tono più progredito della vita civile. L'autore di questa puntuale definizione del fenomeno industrialismo è lo storico economico Giuseppe Berta che, in un libro assai convincente [Berta 2001], indica quali sono stati nel secolo scorso i fattori o gli attori che hanno favorito oppure ostacolato tale fenomeno.

Fra i pochi attori favorevoli e attivi viene pienamente compresa la Cisl. In un paese privo di una moderna cultura socialdemocratica, la Cisl occupa un posto di rilievo nel sostenere lo sforzo produttivo del secondo dopoguerra, svelando la possibilità di coniugare l'industria fordista con i diritti di cittadinanza sociale. La questione dell'*economia mista* (con-naturata alle politiche socialdemocratiche e a talune forze di ispirazione cristiana) pervade la dirigenza del sindacato nuovo e, con la sua carica volontaristica, la induce a scommettere su un industrialismo spinto, dalle evidenti ascendenze anglo-americane. Ciò segna il distacco da una tradizione sindacale prevalentemente rivendicativa.

Per Berta, l'enfasi sulla produttività industriale appare come qualcosa di diverso rispetto al produttivismo che il movimento sindacale italiano aveva sempre professato. Non ha nulla a che vedere con il Piano del Lavoro della Cgil, che riconduce sempre ed esclusivamente lo sviluppo all'impiego integrale di ogni risorsa lavorativa⁶.

Lo sviluppo economico attraverso la chiave di volta dell'industria costituisce un altro decisivo fondamento della cultura e della prospettiva operativa della Cisl. Questa esperienza sindacale – da subito attiva in numerosi settori, come quello

⁶ Il Piano del Lavoro è stato una delle più importanti iniziative della Cgil fra il 1949 e il 1952. Lanciato da Di Vittorio, è stato oggetto di dibattito nei congressi e nelle conferenze confederali e periferiche; in suo nome

agricolo – viene costruita per confrontarsi e verificare la sua impronta innovativa nei settori manifatturieri. La connessione *sviluppo-industria* si integra nella lista dei fondamenti che abbiamo già considerato e la completa.

Detta connessione può apparire (soprattutto oggi) scontata e obbligatoria. Posto che ciò sia verosimile, quel che conta sono le sue modalità di applicazione e il suo grado di coerenza. Quella connessione ha tre rilevanti implicazioni, di cui solo la prima era prevedibile. Esse sono così enunciabili:

- il miglioramento delle condizioni dei lavoratori appare effettivamente legato alla crescita economica, al superamento dei ritardi produttivi, non principalmente ai margini di una distribuzione più equa;

- tale miglioramento si pone su basi più solide e sicure se la crescita economica e l'avanzamento produttivo e organizzativo investono, accanto all'industria, il «sistema paese». I riferimenti principali a questo riguardo sono l'agricoltura (per la quale la Cisl prevede il consistente passaggio di forza lavoro ai settori secondari) e la questione meridionale (per la quale una maggiore presenza industriale – pubblica o privata – rappresenta, come avverrà, un elemento necessario ma assolutamente non sufficiente);

- una volta avviato tale miglioramento, si deve tener conto dei possibili elementi che danneggiano l'avanzamento del

sono state indette lotte e scioperi, nonché una serie di iniziative concordate con le forze politiche di sinistra. Secondo Di Vittorio, il Piano non poteva assumere le connotazioni di una pianificazione socialista. Doveva essere un programma di politica economica per mettere in moto le leve fondamentali della nostra economia, con l'obiettivo centrale di abbattere il pesante livello di disoccupazione e di sottoccupazione (cioè di lavoratori a orario ridotto o saltuariamente occupati). A causa del crescente predominio dei monopoli industriali e della sopravvivenza del latifondo in agricoltura, la pesante situazione era destinata a peggiorare, con una ulteriore riduzione del nostro mercato interno [Di Vittorio 1955]. Secondo Paolo Santi [1975], economista attento alle relazioni sindacali e figlio di Fernando Santi dal 1947 nella segreteria confederale della Cgil, il motivo principale dell'iniziativa era stato quello di uscire dall'isolamento dopo la netta sconfitta del Fronte popolare nelle elezioni del 1948 e la rottura dell'unità sindacale. Il Piano, inoltre, non aveva mobilitato grandi masse e aveva obiettivi politici che escludevano l'iniziativa operaia con le sue specifiche rivendicazioni. Tali obiettivi però avevano suscitato molte perplessità nello stesso Pci, sia per la violazione delle divisioni di compiti fra partito e sindacato, sia per una presunta «deviazione collaborazionista» dell'iniziativa [Trentin 2006].

sistema, il suo grado di efficienza, gli stessi interessi di altri lavoratori. Ciò può avvenire se l'azione rivendicativa produce effetti inflazionistici, oppure se tutele troppo rigide ed estese confliggono con i reali livelli di produttività. È evidente che, nella gestione delle implicazioni, sono necessarie una cultura e strutture confederali forti, per esprimere un equilibrato coordinamento dell'azione sindacale settoriale.

Molti problemi attinenti a queste tre rilevanti implicazioni diventeranno corposi nei decenni a noi più vicini, specialmente con la sfida della concorrenza internazionale. Con una certa saggezza la Cisl ha avuto il merito di aver chiarito dall'inizio cosa significasse «fare un sindacato forte» in una economia che doveva svilupparsi e, in seguito, mantenere il passo rispetto ad altri paesi sempre più competitivi.

Sul piano della coerenza si sono ottenuti buoni risultati, assieme ad altri meno buoni, come vedremo.

La *presenza confederale*, che lascia pensare a sistemi di relazioni industriali tendenzialmente centralizzati, può integrarsi con il pluralismo negoziale e la pluralità dei livelli contrattuali, che portano piuttosto verso la decentralizzazione?

Questa integrazione è possibile e opportuna purché la presenza confederale tenda a correggere i limiti del pluralismo. Tali limiti sono dovuti al fatto che le pratiche pluralistiche non delineano la direzione dell'insieme degli effetti dell'azione e degli esiti negoziali. Molti contratti, a livello di settore e di impresa, sono plausibili ed efficaci ma non tengono conto degli effetti complessivi. Un certo «disordine» è fisiologico e legittimo, specie per gli accordi nell'impresa, ma non oltre una certa soglia, rappresentata dagli indirizzi generali di politica rivendicativa e salariale espressa a livello confederale. La presenza confederale esercita una funzione di guida, di contenimento delle eccessive differenze tra gli accordi, di freno rispetto a una esagerata frammentazione dei contratti e della rappresentanza.

Per esempio, il «disordine» è apparso troppo elevato nel Regno Unito, paese con una forte tradizione sindacale, ma dotato di scarsa autorità e potere confederale, tanto che è alla ricerca di rimedi adeguati fino dal decennio '60 [Crouch 1989].

Per completare gli schemi pluralistici e superare il loro limite, la Cisl propone l'obiettivo dell'industrialismo, la connessione fra le pratiche contrattuali e questo suo obiettivo, un'aggiunta

di significati per le singole azioni negoziali entro il perimetro degli interessi generali; in primo luogo, degli interessi della generalità dei lavoratori.

I contratti collettivi non perdono la loro centralità e le loro diversità applicative. Essi, tuttavia, specie per gli accordi nazionali di settore, possono contare su scelte e criteri confederali che costituiscono un punto di orientamento, un sentiero da percorrere (sia pure con differenti specificità), in virtù dell'appartenenza delle molteplici strutture organizzative a un impegno che le accomuna sul terreno dell'obiettivo più elevato e che, tuttavia, non sacrifica la sostanza della loro autonomia negoziale, soprattutto per materie normative [Clegg 1980].

6. *Cautela e coordinamento per conflitto e sciopero*

Nell'ambito delle vicende sindacali segnate dall'affermazione dell'industrialismo, la concezione della Cisl non assegna un peso determinante alla dimensione conflittuale e, più specificamente, alla pratica dello sciopero.

I documenti e la letteratura cislina ne parlano poco, come nel caso della ponderosa relazione della segreteria al congresso del 1959 [Cisl 1959b]. L'espressione «conflitto» non viene normalmente utilizzata; resta quella più comune di «sciopero», che, tuttavia, non comprende i molteplici aspetti di tensione, di resistenza, di sfida presenti nelle relazioni fra le parti in gioco.

Per Giulio Pastore [1955], che si oppone alla sua regolamentazione legislativa, lo sciopero è un diritto che si ottiene ogni qualvolta si realizza un vero e proprio rapporto di lavoro. Nel documento del Consiglio generale di Roma del giugno 1960 [Cisl 1962b], al problema dell'usura dei mezzi tradizionali di lotta sindacale dovuta alla politica della Cgil, si risponde che tali mezzi

devono essere usati con la piena coscienza delle nuove finalità dell'azione sindacale [...] Questa necessità di affinamento dell'azione sindacale implica che bisogna bandire da un sindacalismo nuovo le agitazioni inconsulte o con strette finalità eversive e quei metodi di lotta che, avendo per immediato scopo il sabotaggio o la distruzione della produzione, danneggiano indiscriminatamente la collettività nazionale.

Nel documento del Consiglio generale di Roma del luglio 1958 [Cisl 1959a] si legge che

la fase negoziale è intimamente connessa alla organizzazione della pressione dei lavoratori. La pressione si realizza normalmente con lo sciopero, che può presentare vari modi di attuazione.

Bisogna aver presente in sommo grado le scelte del momento; le organizzazioni impegnate nell'azione rivendicativa devono assumersi il ruolo della direzione e della organizzazione dello sciopero (con l'attivazione delle tecniche di controllo dell'astensione dal lavoro); un forte coordinamento fra i vari gradi dell'organizzazione impegnate nell'azione. A questo proposito, sembra opportuno riaffermare le indicazioni già assunte dagli organi confederali e accolte dalle categorie interessate di dar luogo a decisioni congiunte fra la categoria e l'organizzazione confederale.

Lo sciopero, strumento primario per tutte le categorie di lavoratori, deve trovare un particolare e consapevole ricorso in settori interessanti la generalità dei cittadini o fornitori di servizi indispensabili.

Per il pubblico impiego, infatti, si dovrebbero distinguere tre situazioni: per i lavoratori, con prestazione non dissimile da quella dei settori privati, non si pone alcun problema; per i lavoratori che partecipano a una funzione pubblica, è opportuno assumere maggiore cautela o attivare soluzioni arbitrali (non obbligatorie); per i pubblici funzionari ad alto livello, impossibilità di ricorrere allo sciopero [Pastore 1955].

Semplificando, lo sciopero, per la Cisl, è un diritto indiscutibile e, però, va usato con cautela, in modo differenziato, con il controllo del suo svolgimento. Sul punto, la distanza rispetto alla tradizione e alla pratica della Cgil appare evidente.

Si può, infatti, ritenere che una delle ragioni che sottostanno alla posizione della Cisl sia quella di reagire e contenere la «mania scioperaiola» della Cgil, non solo riguardo allo sciopero con finalità politiche. Inoltre, la dirigenza della Cisl teneva conto di molte situazioni aziendali, nelle quali scioperare era rischioso per i lavoratori (parlo degli operai, perché gli impiegati spesso non scioperavano).

Se ricordo bene, l'apparato e i militanti, quanto meno nel decennio '50, non erano facilmente propensi alle azioni conflittuali. Ma al maturare di condizioni più favorevoli o rivendicazioni fondate, essi, ieri e oggi, non si sono sottratti, molto spesso andando incontro all'esigenza dell'unità d'azione con Cgil e

Uil. Anzi, in alcuni momenti (dal '68 agli anni '70) e in alcune categorie (*in primis* quella dei trasporti), i cislini sono in prima linea nell'utilizzo eccessivo e rituale delle manifestazioni conflittuali. Possiamo dunque aggiungere che, complessivamente, per il capitolo dello sciopero, il comportamento operativo delle strutture, dei militanti e degli iscritti si è più volte discostato notevolmente dalla concezione originaria, forse più che per gli altri capitoli che compongono l'azione sindacale.

7. *Da dove ha attinto la Cisl?*

La costruzione e la fisionomia della Cisl suscitano la curiosità di conoscere a quali fonti culturali e a quali esperienze essa abbia attinto.

Anche se si affaccia all'arena sindacale in un paese che da molti decenni aveva espresso azioni e organizzazioni per la tutela del lavoro, non si può dire, come sappiamo, che essa abbia attinto alla prevalente tradizione del sindacalismo antagonista e, tanto meno, all'esperienza della Cgil unitaria.

Data la composizione della Cisl e i conseguenti intrecci all'interno del mondo cattolico, ci si può chiedere quale peso abbiano avuto la tradizione di questo mondo e la dottrina sociale della Chiesa nella concezione e nel vissuto del sindacato.

Se ci riferiamo ai contenuti direttamente sindacali e agli istituti che esprimono la concezione cislina delle relazioni industriali, il peso è assente o assai modesto. Aggiungo che sarebbe stato difficile prevedere l'opposto. Se, invece, ci riferiamo ai comportamenti quotidiani, al tipo di sensibilità sociale, al clima delle sedi sindacali e delle assemblee, al linguaggio e alle letture diffuse, alle motivazioni che stanno alla base dell'impegno sindacale, quel peso è rilevante, e si esprime in manifestazioni e aspetti diversi, non di rado profondi.

Tutto ciò costituisce ovviamente una parte rilevante della vita e della fisionomia di una esperienza collettiva e, nel caso, giunge anche a determinare il modo concreto di fare sindacato. Il sindacalismo senza enfasi, o con poca enfasi, da molti seppur non da tutti praticato, costituisce un decisivo riscontro in questo senso. Si potrebbe dire, in una parola, che su questo terreno emerge lo «stile» della Cisl.

Sotto il profilo delle relazioni industriali, sappiamo che il proposito primario della Cisl era quello di costruire una esperienza sindacale vicina e, per molti aspetti, simile alle esperienze dei grandi paesi democratici e capitalistici. Credo che ci sia accordo nel sostenere che, fra queste, viene decisamente prescelta quella degli Stati Uniti [Sciarra 1980] perché, più di altre, si caratterizza per la centralità del metodo contrattuale; in particolare, da parte della componente Cio, ovvero i sindacati industriali della scissione dalla Afl durante gli anni del New Deal roosveltiano.

La Cisl, almeno per un primo periodo, si sente meno affine ad altre rilevanti esperienze europee: le Trade Unions inglesi, per i suoi rapporti organici con il Labour Party; i sindacati scandinavi, per ragioni analoghe; i sindacati tedeschi, perché si caratterizzano per il ricorso a strumenti – la codeterminazione – che non hanno una diretta ragione e una funzione contrattuale. Solo più recentemente la Cisl guarderà con grande interesse al cammino partecipativo della Germania.

Bisogna ricordare che la preferenza per l'esperienza nordamericana non si limita all'impostazione e agli strumenti sindacali. Siamo negli anni della guerra fredda, dell'inizio dell'alleanza atlantica, della piena ripresa degli Stati e delle economie europee. Il sindacato diventa parte di obiettivi e processi più ampi; ugualmente, si vuole legittimare appieno per le sue naturali funzioni. Per tutti questi motivi, sul piano pratico-operativo, i sindacati americani intensificano i rapporti con il sindacato nuovo, lo sostengono idealmente e lo aiutano concretamente⁷. Ed è bene che ciò sia avvenuto. Lo stesso atteggiamento caratterizzerà e caratterizza la Cisl italiana e internazionale rispetto ai sindacati piccoli, in crescita, legittimi o clandestini.

⁷ Senza sottovalutare l'influenza iniziale e le affinità nella cultura e nella concezione, si deve ricordare che, nei decenni che seguono e attualmente, il sindacalismo americano si differenzia da quello della Cisl o dall'insieme del sindacalismo italiano per aspetti rilevanti, come i seguenti: non prevede una tutela generalizzata del lavoro dipendente; la sua presenza nelle imprese è disciplinata (e di fatto condizionata) dalla legge; le due confederazioni hanno un ruolo molto modesto in tema di politica economico-sociale; il sindacato è presente a «pelle di leopardo» prevalentemente nelle grandi imprese, perché esistono ancora molte grandi imprese e perché dove il sindacato è presente è generalmente forte, come rappresentanza (elevata sindacalizzazione) e come po-

8. Cgil e contrattazione collettiva

La distanza fra la concezione della Cisl e quella della Cgil in ordine al ruolo della contrattazione collettiva risulta ridotta ma non superata, né ieri né oggi, dopo la svolta voluta da Di Vittorio nel 1955 e richiamata nelle pagine precedenti. La complessiva sottovalutazione di tale ruolo si riferisce alla visione della Cgil, non certamente a gran parte delle sue attività negoziali concrete⁸.

Questa visione

non riesce a interpretare la contrattazione collettiva come strumento principe per la risoluzione (temporanea) di problemi di regolazione delle condizioni di lavoro, interpretandola piuttosto come un mezzo (accanto ad altri) per l'affermazione delle rivendicazioni o per la *promozione* del lavoro [Cella 2008].

L'ambizione della Cgil dei primi anni '50 – quelli nei quali si delinea la sua fisionomia, anche sollecitata dalle innovazioni Cisl – riguarda soprattutto la possibilità di costituirsi come l'unica forza in grado di interpretare le esigenze di rinascita dell'economia italiana, sollecitando responsabilità di tipo generale a livello di sistema; molto al di là, quindi, della consuetudine rivendicativa delle domande contrattuali.

Già nel 1952, al congresso di Napoli, Di Vittorio, volendo coinvolgere anche le altre organizzazioni sindacali, Cisl e Uil, è disposto a partecipare all'azione di un governo promotore di progresso economico e di rinnovamento sociale. Lo stesso potere rivendicativo delle categorie andrebbe valutato all'interno del potenziale di convergenza con interessi generali che esse riuscivano a mobilitare.

tere contrattuale. Mentre scrivo queste pagine (maggio-giugno 2009), i sindacati dell'auto nordamericana e canadese hanno avuto un ruolo assai rilevante nelle vicende relative alla profonda crisi di Chrysler e di General Motors.

⁸ Ecco cosa scrive in proposito Gino Giugni: «Utilizzando come materiale di studi e di ricerca i contratti collettivi, mi accorsi che lì dentro c'era una ricchezza istituzionale straordinaria, allora per lo più ignorata nelle aule universitarie e nei tomi giuridici. E il bello è che era ignorata anche dagli stessi sindacalisti: se c'era una cosa a cui i sindacalisti non dedicavano alcuna riflessione – di cui, per esempio, nei congressi della Cgil non si parlava mai – erano proprio i contratti collettivi, il loro contenuto. Eppure erano loro a farli. Fu invece la Cisl a capirne per prima l'importanza» [Ichino 2008].

In questa visione, la svolta del '55 viene assunta, assieme ad altre motivazioni, proprio perché la capacità di mobilitazione delle categorie era troppo modesta per le ambizioni confederali e per combattere il grande monopolio privato, ritenuto il nemico fondamentale di ogni progresso economico e sociale.

La Cgil si accorge che il padronato sta restaurando pesantemente le sue prerogative nell'impiego del lavoro; che le nuove tecniche produttive e organizzative stanno mutando profondamente le condizioni della «lotta sindacale»; che è necessario allargare i contenuti della tutela sindacale e, seguendo nel contempo la sua naturale vocazione, unificare le rivendicazioni essenziali dei lavoratori di ogni provincia, di ogni industria, di ogni attività economica [Cella, Manghi e Pasini 1969].

Per fare tutto ciò, bisogna dare articolazione alle pratiche contrattuali; bisogna impegnarsi nelle specifiche unità produttive. Ma nell'orizzonte sindacale della Cgil l'impresa semplicemente non c'è: ci sono solo l'industria, il capitale e il lavoro [Berta 2001].

Di Vittorio, infatti, nell'autocritica per la svolta non risparmia duri rilievi all'operato della Cgil, in ordine, soprattutto, alla scarsa conoscenza della vita reale dei lavoratori nelle fabbriche e avverte che l'azione padronale verso i lavoratori non è fatta solo di terrorismo, di dispotismo, di brutalità; ma anche di «benefiche concessioni» dell'aziendalismo, che vanno trasformate in un «preciso diritto dei lavoratori», in materia di negoziato collettivo.

La prospettiva strategica dell'articolazione contrattuale si è fatta strada nella Cgil e, tuttavia, essa resta sostanzialmente diffidente rispetto allo spirito del pluralismo negoziale; alle coerenti conseguenze collaborative di una intensa attività contrattuale, specie a livello dell'impresa; a una regolazione del rapporto di lavoro che non sia semplicemente un esito dei rapporti di forza.

A questo proposito, prendiamo un documento come la relazione al settimo congresso confederale (Livorno, 16-21 giugno 1969) di Agostino Novella, segretario generale dal 1957 al 1970 e, come Aris Accornero mi ha più volte ripetuto, personaggio di spessore ben superiore alla sua scarsa notorietà.

Novella critica la linea delle precedenti lotte generali e sostiene la «linea articolata», citando le realtà di 1.700 accor-

di aziendali nel '67 e 4.000 nel '68. Va però sottolineato che l'articolazione contrattuale è concepita come occasione per moltiplicare la dimensione conflittuale. Si dice infatti: l'azione sindacale come lotta per ottenere meno sfruttamento e più salario; lotte aziendali vastissime; il controllo sulla prestazione e sulla condizione lavorativa, attraverso il livello delle lotte e la loro generalizzazione. Con l'impegno politico di tutta la Cgil, bisogna considerare e innalzare quell'intreccio fra lotte aziendali e lotte più generali, fra pressione rivendicativa e movimenti di riforma; con le lotte per le riforme, vogliamo investire i gangli fondamentali del meccanismo economico e così appare più chiara «anche a noi la portata politica della lotta per le riforme» [Novella 1969].

Bisogna, tuttavia, riconoscere che, pur con le reticenze di Di Vittorio e il culto delle lotte di Novella, le strutture della Cgil avranno un ruolo rilevante per la legittimazione e la diffusione della contrattazione nell'impresa e, nel corso degli anni, tra alti e bassi, per le pratiche dell'unità d'azione fra le tre confederazioni.

L'ARTEFICE: GIULIO PASTORE.
LA FORMAZIONE DELLA DIRIGENZA1. *Un uomo solido*

È assai probabile che non verrà mai dedicata una fiction televisiva a Giulio Pastore, come è avvenuto per Giuseppe Di Vittorio all'inizio del 2009. Nel volume di Piero Craveri [2002] dedicato a una decina di personaggi del Novecento italiano, fra i quali figurano Di Vittorio e anche Luciano Lama, manca Pastore, e assai poco si parla dei suoi rapporti con la Cgil e di Di Vittorio con lui. Nella stessa Cisl è da tutti riconosciuta la statura di Pastore, ma nei riferimenti e nei richiami il suo nome compare, a mio parere, troppo poco.

Eppure, nella storia politico-sociale e sindacale del secolo scorso, la figura di Pastore ha un rilievo oggettivamente elevato. Egli è stato l'artefice – ossia qualcosa di più del fondatore, del capo, del segretario generale – di un'avventura collettiva fra le più corpose e, certamente, tra le più originali del nostro paese¹.

Giulio Pastore nasce a Genova nel 1902 in una famiglia operaia. A 12 anni comincia a lavorare in una fabbrica tessile a Borgosesia e dopo tre anni a Varallo Sesia, dove inizia la sua attività sindacale. Poi, a Monza, conosce Achille Grandi².

¹ Lo studio base su Pastore, ampiamente utilizzato nel primo e nel secondo paragrafo di questo capitolo, è di Vincenzo Saba [1983]. Una raccolta dei suoi scritti è stata curata da Mario Romani [Pastore 1963]. Gli *Scritti scelti* sono stati introdotti da Sergio Zaninelli in tre libri: I. La genesi del sindacato nuovo, II. La rivoluzione del sistema contrattuale, III. Una politica di sviluppo per il Sud [Pastore 2003]. Tra altri, va ricordato il contributo di Silvio Costantini [1978].

² Achille Grandi (1883-1946) inizia a lavorare come apprendista a 11 anni. Attivo nel mondo cattolico, da Como arriva al livello nazionale, nella Lega cattolica del lavoro. Nel primo dopoguerra svolge un'opera rilevante nell'esperienza della Cil, in particolare, come difensore della libertà sindacale. Dopo gli anni dell'isolamento, con una salute vacillante, rientra nella vita sindacale nel 1943 e nel 1944, firmatario del Patto di Roma, contribuisce a

La sua attività prevalente fino al 1924 è comunque quella di propagandista della Gc (Gioventù Cattolica) e di direttore nel periodico cattolico «Il Monte Rosa». In relazione a questa attività avvengono i suoi primi scontri con i fascisti. Nel '24 è chiamato a Monza, ancora come propagandista per le opere cattoliche, e viene nominato direttore del periodico «Il Cittadino»; è il periodo dell'Aventino e della soppressione delle opposizioni e, tuttavia, Pastore continua la sua battaglia, in particolare a favore della coerenza fra morale e politica.

Trova a fatica un posto come fattorino al Piccolo Credito Novarese, che lascia nel 1935 perché, su invito di Luigi Gedda, si trasferisce a Roma come membro della Presidenza centrale della Gc, dove compie un imponente lavoro organizzativo. Nel momento decisivo dello scontro fra il fascismo e la Chiesa, intorno al 1938 e negli anni successivi, Pastore partecipa, accanto agli ex dirigenti del Partito Popolare Italiano e in particolare a De Gasperi, al lavoro di preparazione dei programmi per i cattolici dopo il crollo del regime.

All'indomani del 25 luglio collabora con Grandi e diviene commissario della Confederazione dei Lavoratori dell'Agricoltura e, dopo l'8 settembre, partecipa alla preparazione del nuovo ordinamento sindacale e alle attività della resistenza. Il 30 aprile 1944, mentre sta organizzando lo sciopero generale, cade in un agguato della polizia e viene rinchiuso nel carcere di Regina Coeli fino al momento della liberazione di Roma.

In seguito, è dirigente della Dc e delle Acli, diventa segretario della corrente cristiana nella Cgil unitaria e segretario generale della Lcgl e della Cisl. Partecipa alla costituzione della Cisl internazionale, del cui esecutivo è componente fin dall'inizio. Resta alla guida della Cisl fino al 1958, quando entra a far parte del secondo governo Fanfani (come ministro per l'intervento pubblico straordinario nel Mezzogiorno) e più volte membro dei successivi gabinetti. Muore il 14 ottobre 1969.

Giulio Pastore, come lo ricordano anche alcuni suoi collaboratori confederali³, era una personalità solidissima, fortemente determinata, pugnace, appassionata e, a volte, aggressiva. La sua

far nascere le Acli e si mostra sostenitore convinto dell'unità sindacale [cfr. Saba 1982]. Si vedano anche Tobagi [1978]; Pastore e Zaninelli [1960].

³ Ho parlato di Pastore, in particolare, con Franco Archibugi, Liliana Balboni, Pietro Merli Brandini e Roberto Romei.

solidità era dovuta alle qualità che lo caratterizzavano (moralità, religiosità, frugalità, coerenza) e, congiuntamente, alla convinzione di essere protagonista di un grande progetto con una prospettiva di lungo periodo; anche se, di volta in volta, quando qualcosa non funzionava, non sempre egli dominava la sua impazienza.

Era un uomo capace di ascoltare e di dialogare ma, in ragione del progetto, assumeva decisioni chiare e nette, non di rado con durezza, scavalcando i consueti passaggi procedurali, specie quando intendeva migliorare il profilo degli operatori e dei dirigenti sindacali.

Per lungo tempo è stato ricordato come una guida, un maestro, un esempio. Sapeva usare con grande abilità un certo grado di autoritarismo, mitigato (quando voleva) da una espansiva cordialità. Era un oratore moderno: affrontava il tema senza molti preamboli, rendeva immediatamente chiaro il punto centrale del suo discorso, confrontava abilmente le sue tesi con quelle di coloro che dissentivano, riusciva a vivificare le parole e i gesti anche quando trattava argomenti non particolarmente affascinanti. Ricordo che a Brescia, nel '56 o '57, centinaia di membri di Commissione interna, ossia la «polpa» dei militanti, furono convocati un sabato mattina per assistere a un intervento di Pastore sulla necessità di rafforzare le Sezioni Aziendali Sindacali (Sas). In questo come in altri casi, Pastore esprimeva le sue elevate capacità di coinvolgere l'interlocutore e trasmettere fiducia. Per apprezzare pienamente Pastore bisognava sentirlo parlare, ascoltarlo in una riunione o in un congresso, avere un colloquio con lui. Le sue doti caratteristiche non erano affidate all'ideologia, al grande gesto, alla leggenda; emergevano quando lo si avvicinava, meglio in un'assemblea che in un comizio, con un tono di voce fermo su molti argomenti ma in particolare sull'impronta e sulle possibilità del sindacalismo nuovo, moderno, democratico.

2. *L'impegno per il riconoscimento della Cisl*

L'operosità di Pastore, non sempre facilitata dalla sua salute nella seconda parte degli anni '50, si manifesta su tre piani connessi: il primo, quello propriamente pratico, che viene espresso nell'azione sindacale e nelle sue iniziative parlamentari;

il secondo, quello che comprende l'enorme impegno profuso nel dialogo e nello scontro, nei risultati e nelle delusioni, con attori e istituzioni, per ottenere un riconoscimento della Cisl pari alle sue funzioni innovative e, quindi, per Pastore, ai suoi meriti; il terzo, quello relativo alla costruzione di una grande organizzazione adatta alle funzioni appena delineate.

Trascuriamo in questa sede il primo dei tre piani, limitandoci a richiamare solo alcuni eventi rilevanti: l'opposizione ai disegni di legge per l'applicazione dell'articolo 39 della Costituzione; la vertenza del conglobamento, che si chiude nel 1954, con il ritiro della Cgil dal tavolo delle trattative; l'ottenimento nel 1958 dello sganciamento delle aziende a partecipazione statale dalla Confindustria; le due vittorie del '55 e del '56 nelle elezioni delle Commissioni interne della Fiat, lo scontro con Edoardo Arrighi e la scissione nella Cisl, la caduta della Cisl (dal 50 al 12,9%) nelle elezioni del '58 [Berta 1998]⁴; la presentazione da parte di Pastore di emendamenti migliorativi al disegno di legge governativo del '57 sui contratti agrari (affitto e mezzadria), gesto che lo pone nella condizione delicata di sottrarsi alla disciplina di partito e di poter provocare la crisi del governo.

Tra le primarie preoccupazioni di Pastore, fin dall'inizio, c'è la situazione del Mezzogiorno. Nel suo scritto del '55 egli enuncia tesi innovative in argomento: bisogna considerare il problema dei disoccupati nel Sud affrontando correttamente la soluzione del problema salariale degli occupati; i contratti collettivi nazionali vanno considerati come livelli minimi determinati dalle situazioni di minor efficienza, trasferendo richieste ulteriori dei lavoratori nelle sedi settoriali e aziendali; per dar vita a moderne forme di produzione, il dialogo sindacale va aperto in primo luogo con i pubblici poteri; il sindacato, nell'ambiente meridionale, deve operare (nei contratti, sui temi politici generali, sul piano organizzativo) con il massimo di elasticità e di rispondenza alle situazioni e alle strutture ambientali. A ben vedere, si tratta di linee di politica sindacale ancora di una certa attualità.

⁴ Dopo questi avvenimenti la Confederazione ha mandato Roberto Romei e il sottoscritto a tenere un corso settimanale in un albergo del Sestriere per i commissari interni e per i militanti più in vista della Fiat. Se ricordo bene, la situazione restava pesante: forse non mancava la speranza della ripresa, ma si era accerchiati dalla pluralità delle condizioni sfavorevoli.

Sul piano della sua continua battaglia per il riconoscimento, Pastore utilizza le qualità sopra dette esponendo in modo lucido i fondamenti della concezione della Cisl nelle occasioni più diverse. Quando egli parla emerge una piena convergenza con il disegno di Mario Romani e dei suoi valenti collaboratori dell'Ufficio Studi. Raramente è stata riscontrata una così elevata convergenza fra chi ha responsabilità politica e chi porta un contributo intellettuale. Questa rarità è certamente favorita dal fatto che la Cisl ha una «idea» precisa di sindacato e che si trova allo «stato nascente» [Pastore 1963]. Anche quando parla di altri argomenti (dalla necessità dell'industrialismo alla difesa della democrazia politica occidentale), Pastore riconduce il tutto alla centralità dell'azione sindacale, alle sue funzioni, alla sua naturale fisionomia associativa.

Richiamo, a questo proposito, un episodio del 1956. Mi occupavo di formazione e avevo preparato un opuscolo nel quale esponevo le critiche o le accuse che venivano rivolte alla Cisl e, ovviamente, le risposte che esse meritavano dal nostro punto di vista. Mandai l'opuscolo a Pastore, che mi convocò al Centro Studi per discuterne. Non trovando il tempo durante la giornata, Pastore mi pregò di avviarmi in treno con lui verso Roma, sapendo che sarei disceso per tornare a Milano a discussione conclusa. Pastore apprezzò l'impostazione dell'opuscolo ma mi consigliò di ridurre la parte (per così dire) più politica (scissione, sindacato comunista, scontri con la Cgil *et similia*) per dare più spazio agli argomenti squisitamente sindacali (contrattuali e organizzativi).

Gli attori con i quali Pastore dialoga, tenta di collaborare, dissente, sono molteplici e coprono l'insieme delle relazioni esterne della confederazione [Saba 1983] e delle sedi periferiche, in particolare quelle territoriali.

Nei primi anni, non sono poche anche le resistenze interne, come quelle manifestate sulla contrattazione a livello aziendale e sulle funzioni della Sezione aziendale sindacale. Questa rappresenta l'unità associativa primaria dei lavoratori iscritti alla Cisl nell'impresa, con il ruolo (fra altri) di preparare la formazione della volontà contrattuale [Cisl 1959a].

Per le relazioni esterne appaiono naturalmente rilevanti la Democrazia Cristiana e il governo. Alla Democrazia Cristiana Pastore rimprovera l'inadeguatezza rispetto ai problemi del paese, una

diffusa indifferenza per gli aspetti sociali, insufficiente impegno politico e programmatico nella prospettiva dello sviluppo. Sulle questioni di principio, egli non mette in discussione la visione interclassista della Dc, ma un suo atteggiamento equidistante, se non posizioni care ai conservatori dell'epoca.

Con il governo, assieme ad altri punti controversi, ritorna sovente questo aspetto: i pubblici poteri tengono in poco conto l'interesse dei lavoratori per decisioni che pur li riguardano; in primo luogo, l'occupazione. Più di una volta, il governo, nel predisporre programmi di investimenti e con ampio riflesso nei confronti dei problemi del lavoro, non ritiene opportuno consultare il sindacato democratico. Anzi, la democrazia politica italiana continua ad avere un cattivo concetto del sindacato, mentre si dovrebbe cominciare a capire che nel sindacato democratico risiede la forza nuova che sola può creare una barriera al comunismo.

Le posizioni delle Acli esprimono riserve che riguardano punti nevralgici della concezione della Cisl: nel 1951, il Consiglio nazionale, a maggioranza, si dichiara favorevole al progetto di legge Rubinacci per l'applicazione dell'articolo 39; nel 1956, Livio Labor parla di tendenze pericolose che potrebbero trovarsi nelle politiche della Cisl e che potrebbero entrare in contrasto con le «esigenze prioritarie della solidarietà operaia e della unità dei lavoratori». Egli si riferisce alla contrattazione aziendale.

Nel 1957, nel congresso provinciale milanese, il presidente Luigi Clerici esprime scetticismo sulle possibilità di lotte all'interno delle aziende; pensa che, nelle elezioni per le Commissioni interne, i lavoratori si preoccupano di appoggiare le liste ben accette ai datori di lavoro; di conseguenza, la partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dei sindacati democratici è minore, anche se questi vincono nelle elezioni delle Commissioni interne.

Sul fronte dei sindacati democratici sono numerosi i punti di frizione con la Uil e, quindi, con dirigenti socialdemocratici. Oltre a problemi nei rapporti reciproci con la Cisl internazionale – alla quale Giulio Pastore attribuiva un grande rilievo – viene meno la prospettiva dell'unificazione e, sovente, della stessa unità d'azione. Persino Saragat, oltre a Matteo Matteotti (nel congresso del Psdi nel '56), accusa la Cisl di essere un sindacato democristiano, di mostrare tratti di integralismo cattolico, di avere una collocazione interclassista e confessionale.

Tuttavia il problema di maggior portata è rappresentato dai rapporti con il mondo imprenditoriale e con Confindustria. Pastore, in sostanza, chiede che la controparte accetti la regolamentazione contrattuale, compresa quella a livello aziendale e, insieme, riconosca che l'impronta sindacale e la qualità rivendicativa della Cisl sono ben diverse da quelle tradizionali e da quelle della Cgil. Le risposte che riceve sono piuttosto deludenti; esse sono dovute prevalentemente alla consueta posizione padronale di evitare o ridurre al minimo l'incidenza sindacale e, più specificamente, al fatto che imprenditori di spicco e le loro organizzazioni non gradiscono la linea sindacale Cisl.

Tutto ciò, visto a distanza di tempo, non appare come un danno per la Cisl, che, con le difficoltà e le diffidenze che incontrava nel panorama sindacale e della sinistra politica, poteva correre il rischio di apparire «il sindacato favorito dai padroni».

L'episodio più noto in proposito resta lo scontro del 1952 fra Pastore e Angelo Costa, ai tempi presidente di Confindustria. Costa chiede le prove delle affermazioni di Pastore relative alla impostazione classista degli imprenditori nei rapporti di lavoro, alle loro incapacità e al loro egoismo, al carattere di caserma che la fabbrica avrebbe assunto. Pastore replica sostenendo che ogni qual volta la Cisl prende qualche iniziativa per la tutela degli interessi dei lavoratori, come è compito essenziale del sindacato, gli imprenditori accusano i dirigenti della Cisl di essere «irresponsabili, predicatori di odio, emuli e concorrenti dei comunisti»⁵. Non mancavano imprenditori più espliciti che, per molti anni anche dopo il 1952, sostenevano, esagerando: «sono peggio di quelli della Cgil».

Meno noto ma non meno significativo è lo scontro fra Giulio Pastore e un grande imprenditore di avanguardia, Adriano Olivetti. Questi appare fortemente critico verso il blocco dominante: gli imprenditori, il governo, la Democrazia Cristiana, la Chiesa. A tale blocco appartenerrebbe anche la Cisl, contro la quale scrive un articolo sulla rivista «Comunità» [Musso 2009]. Sulla stessa rivista (a. VIII, n. 23, febbraio 1954) gli risponde Pastore, manifestando in primo luogo la sua sorpresa per il «tono

⁵ I due avviano un carteggio, che, per un accordo stabilito fra le parti, viene integralmente pubblicato nel volumetto *Gli atti di una polemica* [Pastore e Costa 1953].

estremamente acre» dell'articolo in questione ed elencando le accuse rivolte alla Cisl, definita da Olivetti come:

1) un'organizzazione sindacale «cattolica» e, quindi, nettamente qualificata come confessionale;

2) un'organizzazione «non democratica», tanto che non vi è possibilità per gli iscritti di cambiare i leader;

3) un'organizzazione di lavoratori che trae il suo maggior sostegno finanziario nella benevolenza del «padronato» fino a trovarsi in una «penosa situazione di dipendenza»;

4) un'organizzazione di peso estremamente modesto, a fronte dell'aumento del peso della Cgil.

Il lettore di questo libro può prevedere quali siano state le orgogliose confutazioni di Pastore. Riprendo solo due argomentazioni relative al punto 4: il tesseramento Cisl del 1953 si è chiuso con oltre due milioni di iscritti rispetto ai circa tre milioni e mezzo della Cgil; nelle elezioni delle Commissioni interne (1952-55) la Cgil ha perduto 1.088 posti a fronte dei ben 1.093 guadagnati dalla Cisl.

Nella breve replica, Olivetti ribadisce che la Cisl come «organizzazione cattolica» non è in grado di contribuire a quei mutamenti di strutture urgentemente richiesti dalla situazione italiana.

Lo stesso Olivetti, evidentemente appassionato di cose sindacali, nel suo progetto di «creare un'impresa di nuovo tipo al di là del socialismo e del capitalismo», promuove, per il rinnovo delle Commissioni interne del 1955, una nuova lista, accanto alle liste di Cgil, Cisl e Uil: quella di Comunità di fabbrica, ossia l'espressione in campo sindacale del movimento comunitario fondato da lui, cioè dal presidente dell'azienda! [Berta 2001].

Nel convegno internazionale di Stresa del 1955, promosso da ambienti imprenditoriali, Pastore e la delegazione Cisl si trovano del tutto isolati, specialmente sul tema della contrattazione aziendale, rispetto alla quale sono evidenti le riserve di Confindustria. Pastore precisa che, per il reale miglioramento dei rapporti di lavoro, la Cisl ha concentrato la sua iniziativa su due aspetti (la posizione professionale del lavoratore nell'azienda e la sua remunerazione) secondo uno spirito ben preciso, quello della collaborazione aziendale.

In altre occasioni, Pastore appare molto preoccupato per la situazione di immobilismo sindacale e per l'alternativa dovuta

al sindacalismo democratico. Tale situazione può essere fatta risalire a cause oggettive, dovute all'arretratezza del nostro sistema economico; ma vi sono anche responsabilità soggettive, fra le quali è primaria quella di Confindustria (che preme sul potere politico in odio alle riforme) e di molti imprenditori (che osteggiano la strada tracciata dalla Cisl).

3. *Organizzazione Cisl: confederalità e decentramento*

Pastore insiste costantemente sul fatto che la Cisl «non ha santi in Paradiso» e, dovendo contare sulle proprie forze, deve affrontare le difficoltà servendosi di una propria organizzazione forte, in crescita, e di dirigenti adatti alle esigenze concrete e all'impostazione del sindacato.

Egli si dedica a questo obiettivo con la stessa determinazione e le stesse capacità mostrate nell'impegno per il dovuto riconoscimento. Agisce in prima persona, con un tasso elevato di decisionismo, proponendosi di ottenere molto più di un semplice assestamento organizzativo. Egli interviene sulle «situazioni che vanno corrette», in primo luogo sul piano amministrativo; favorisce e gestisce, a volte con fulminea rapidità, l'uscita di vecchi dirigenti e l'entrata dei nuovi; stimola tutte le iniziative che possono conseguire il passaggio verso strutture sindacali ordinate e regolate, a cominciare dall'Unione provinciale, la struttura fondamentale che, a livello territoriale, riflette la costituzione confederale (ossia l'intreccio fra la dimensione orizzontale e quella verticale di categoria).

Le sedi delle Unioni, all'inizio e per alcuni aspetti fino a oggi, costituiscono il «luogo» della Cisl, come le Camere del lavoro per la Cgil. L'aspetto primario che conferisce loro centralità è dovuto al fatto che in queste strutture agiscono l'insieme degli operatori e dei dirigenti⁶. Essi costituiscono il

⁶ Bisogna tener presente che, nella Cisl e a tutti i livelli, esiste una distinzione formale fra operatori o dirigenti. I primi, pur svolgendo mansioni simili ai secondi, sono dipendenti del sindacato, non vengono eletti e non hanno potere decisionale. I secondi, invece, vengono eletti e decadono dall'incarico quando non sono rieletti o non possono più esserlo per regole statutarie. Nel linguaggio quotidiano della Cisl, sovente si utilizza la parola «operatori» comprendendo anche i dirigenti [cfr. Manghi 1972].

cosiddetto *apparato*, ossia coloro che sono impegnati a tempo pieno nell'attività e nelle cariche sindacali.

La dimensione territoriale è costituita dalla segreteria dell'Unione, dai responsabili dei servizi (un tempo modesti) e dai delegati di zona (con uffici decentrati sul territorio urbano o in centri di provincia di un certo rilievo; per esempio, Vigevano, Schio, Fabriano, Piombino). La dimensione verticale è rappresentata dai segretari e dalle segreterie di categoria. Nelle Unioni grandi e medie, vi sono numerose categorie con segretari a tempo pieno; non così nelle unioni di modeste dimensioni, nelle quali i dirigenti detti sovente non svolgono attività sindacale a tempo pieno e, a livello di Unione o zonale, gli operatori seguono le categorie minori.

Negli anni '50, in pratica poco dopo la fondazione, in Lombardia esiste ovviamente la grande Unione di Milano, alcune medie Unioni (Brescia, Bergamo, Varese e Como) e alcune Unioni più piccole. L'impianto organizzativo è lo stesso; la differenza saliente che riguarda Milano è dovuta alla superiorità numerica delle categorie dotate di segretari o segreterie a tempo pieno. A Brescia, tali categorie sono i meccanici, i tessili, il settore terra, gli edili. A Milano sono molte di più, come i chimici, i tranvieri, i poligrafici, gli alimentaristi, il pubblico impiego.

Le Unioni acquisteranno nel tempo una maggiore autonomia dalla Confederazione, soprattutto per le sedi più importanti che dispongono di un buon bilancio. Negli anni '50, con Pastore, l'influenza confederale è molto forte, *in primis* per la nomina del segretario generale dell'Unione. Infatti, il tratto essenziale della politica organizzativa della Cisl all'inizio e per non pochi anni è propriamente quello di essere programmata e gestita dal centro confederale; nella sostanza, dal segretario generale. Pastore non era il tipico dirigente che delegava gli affari organizzativi a un segretario confederale o a ispettori amministrativi. Normalmente egli si serviva di queste figure solo per dare applicazione alle sue decisioni. L'attenzione e l'energia organizzativa di Pastore sono chiaramente visibili, per esempio, nella relazione al secondo congresso nazionale del 23-27 aprile 1955 a Roma [Cisl 1956].

La programmazione e la verifica dell'impianto organizzativo da parte del centro confederale risponde all'esigenza primaria di creare e consolidare l'immagine della Cisl come esperienza

nettamente alternativa all'impostazione e alla forza della Cgil, tanto a livello centrale quanto a livello provinciale e delle piccole città.

Questa scelta può apparire contraddittoria rispetto al fondamento della rappresentanza della Cisl, che è costituita dalle organizzazioni di categoria. Nel *Patto di unificazione delle forze sindacali democratiche*, si legge:

la nuova organizzazione sorge per stringere in un unico volontario vincolo sindacale tutti i lavoratori italiani che – convinti della necessità di respingere un sindacalismo ispirato e diretto da correnti politiche e ideologiche – vogliono impostare il movimento sindacale sull'auto-governo delle categorie esercitato nel quadro della solidarietà sociale e delle esigenze generali del paese.

La radice primaria dell'affiliazione di categoria sta a significare che il sindacato costituisce un'esperienza che tutela e valorizza il lavoro concretamente, nella sua composizione professionale, nei luoghi dove esso viene utilizzato, negli interessi economici e normativi rivendicati per regolare il suo impiego. La omogeneità dei lavoratori, che va considerata, è soprattutto quella di categoria; un dato strutturale e culturale che si arricchisce nella riproposizione di tali interessi direttamente nei luoghi produttivi, mediante i negoziati contrattuali a livello dell'impresa e di gruppo.

A ben vedere, la Cisl prospetta e persegue una visione progressivamente articolata e decentrata dalle strutture verticali, ben più accentuata delle necessarie strutture territoriali.

La scelta di cui si è detto sopra, in ordine alla programmazione organizzativa centrale, prepara il terreno per lo sviluppo contrattuale delle categorie (che inizia verso la fine del decennio '50), favorisce i primi casi di contrattazione aziendale e, soprattutto, abitua le categorie a respirare un clima confederale, comunque più ampio rispetto ai tratti della loro rappresentanza settoriale.

Quest'ultimo importante aspetto vale, in particolare, per una serie di sindacati autonomi dei lavoratori dei servizi e del pubblico impiego, che hanno via via aderito alla Cisl [Della Rocca 1980].

Fin dall'inizio, i rapporti fra le strutture confederali e orizzontali e le strutture verticali non sono sempre idilliaci.

La Fim, per esempio, ha sempre rivendicato le sue specificità e un grado congruo di autonomia. Ricordo il tono secco e leggermente sprezzante del primo segretario generale della categoria, Franco Volontè, un sindacalista che aveva dimostrato un grande coraggio rispetto all'intolleranza della componente comunista a Sesto San Giovanni, da dove proveniva.

Per la Fim, come per altre importanti categorie, l'influenza confederale appare minore, anche negli anni '50, rispetto a quella esercitata sulla dimensione territoriale. Nei decenni che seguono, l'organizzazione vede progressivamente rafforzarsi il potere negoziale delle categorie (con processi di fusione negli ultimi due decenni) e la loro relativa autonomia all'interno della Cisl, sia a livello nazionale, sia a livello territoriale. In quest'ultimo caso, con i sindacati di categoria a livello delle Unioni. L'altra innovazione significativa, partita in sordina e successivamente affermata, consiste nella costituzione, negli anni '80, delle Unioni regionali, che hanno riflessi sindacali crescenti in ragione delle loro funzioni e del rilievo degli interessi extra-contrattuali dei lavoratori.

4. *Si cambiano molti dirigenti*

Pastore concentra gran parte del suo impegno a rafforzare e governare l'organizzazione con la ricerca di una dirigenza adatta agli obiettivi e alle difficoltà della Cisl. Con «dirigenza» intendiamo fare riferimento, oltre che alla segreteria confederale, alle segreterie delle Unioni provinciali, ai segretari provinciali di categorie a tempo pieno, ai delegati di zone importanti. Pierre Carniti, per esempio, ha iniziato a essere apprezzato come delegato di zona a Legnano. Molto approssimativamente possiamo supporre che si trattava di una popolazione fra le mille e le duemila persone.

L'operazione dirigenza viene condotta inizialmente sulla situazione del momento della fondazione della Cisl. Le persone coinvolte sono operai o impiegati, nonché addetti del settore terra, che hanno lasciato il lavoro per dedicarsi al sindacato; alcuni provengono dalle categorie e dalle Commissioni interne, altri sono mandati nel sindacato come rappresentanti della corrente cristiana; tutti hanno una propensione per i problemi

sociali, alcuni mostrano più sensibilità per la politica; è poco trasparente l'idea che occuparsi di sindacato a tempo pieno voglia dire esercitare un mestiere, con il relativo corredo di nozioni tecniche e relazionali.

Si tratta, salvo eccezioni, di persone perbene ma, complessivamente, inadeguate per costruire in tempi brevi un sindacato diverso. Per una parte di esse, la Cisl è un'appartenenza dovuta a una scelta di fondo; questa scelta le rassicura e le porta a considerare l'azione sindacale troppo riduttivamente; le novità che arrivano da Roma sul piano della concezione del sindacato le trova diffidenti e in posizione difensiva. Aggiungiamo due atteggiamenti piuttosto diffusi: la Cisl può avere una certa dimensione ma è destinata a restare una organizzazione minoritaria; il sindacalista a livello locale aspira a diventare un «personaggio pubblico», in primo luogo con cariche o incarichi politico-amministrativi.

Pastore deve compiere l'operazione dirigenza con le dovute cautele e con la consueta capacità decisionale. A nostro giudizio, egli mette in atto quasi simultaneamente tre direzioni di marcia. La prima è costituita dalla selezione all'interno dell'apparato esistente, con modalità di varia natura. In molti casi, gli appartenenti a tale apparato resistono, permangono in forza del loro consenso associativo; non pochi si sforzano e si adeguano bene alle novità della Cisl.

La seconda direzione, come si sa, è consistita nella immissione annuale, a partire dal 1951, di un gruppo di sindacalisti che hanno frequentato il «corso lungo» presso il Centro Studi Nazionale di Firenze. Si tratta dell'iniziativa di punta nella scelta strategica più rilevante compiuta dalla Cisl come organizzazione, e cioè la qualificazione e la produzione di nuovi sindacalisti mediante i processi formativi, a livello centrale e a livelli decentrati; tali processi sono estesi ai militanti e ai soci attraverso la diffusione della formazione di base.

Per i decenni che seguono, dal corso annuale, dai corsi semestrali, dagli aggiornamenti periodici, provengono sindacalisti che copriranno una quota consistente dei ruoli dirigenziali. I nomi di Pierre Carniti, Franco Marini, Eraldo Crea, Roberto Romei, Mario Colombo, Paolo Sartori, solitamente richiamati, corrispondono ad alcuni di coloro che hanno occupato posti al vertice della Cisl.

La terza direzione, meno visibile ma feconda, consiste nel fatto di avere favorito l'emersione di sindacalisti o militanti propensi ad accettare e applicare la concezione della Cisl ma tenuti in seconda posizione dalle linee operative e dalle preoccupazioni dell'apparato tradizionale. Questa loro posizione sacrificata, in non pochi casi, era determinata dal fatto di essere operatori e non dirigenti eletti. Con la politica organizzativa di Pastore si aprono, direttamente o meno, spazi per la loro valorizzazione e per la loro carriera sindacale, nel territorio e nelle categorie, in buona misura in connessione con la crescita della presenza sindacale e del conflitto all'interno delle imprese.

Quando Pastore lascia la Cisl, la situazione della dirigenza appare sensibilmente migliorata. In molti ambienti non si avvertono grandi cambiamenti; in molti altri, invece, si sente un clima più aperto, si guarda in avanti. Sovente le due posizioni convivono, con tensioni esplicite o latenti. Si va affermando questo tipo di composizione dell'apparato: una parte della dirigenza tradizionale, comprendente alcuni sindacalisti di ottime qualità; una parte crescente di persone che si confrontano con i problemi degli anni '60 e seguenti, dopo il loro passaggio al Centro Studi; una parte ampia e variegata di sindacalisti con l'impronta Cisl ormai assimilata e praticata. Nella realtà, la seconda e la terza parte non sono spesso distinguibili.

Nel descrivere il funzionamento di questa organizzazione, non si può dimenticare il fenomeno della mobilità verticale e territoriale. In virtù di quest'ultima, in numerosi casi, i dirigenti vengono designati dalla Confederazione e ciò rappresenta un elemento rilevante per migliorare e omogeneizzare l'apparato. Segnaliamo alcune tendenze della mobilità: dalla segreteria provinciale alla segreteria nazionale di categoria o alla segreteria dell'Unione; dalla responsabilità zonale alla categoria provinciale o alla segreteria dell'Unione; dalle Unioni o dalle categorie nazionali alla Confederazione o, più recentemente, alle Unioni regionali; dall'azione sindacale diretta alla gestione dei servizi forniti dal sindacato (gradualmente in crescita); dal lavoro sindacale alla vita politica.

Con la composizione della dirigenza e dell'insieme dell'apparato che abbiamo tratteggiato, si va affermando il tipico sindacalista Cisl, quello senza o con poca enfasi; che opera in base ai fondamenti dell'autonomia e del contratto collet-

tivo; che ha quasi sempre iniziato come militante nei luoghi di lavoro; che dimostra elevata stabilità di scelta (in pratica, pochissimi lasciano il «mestiere» di sindacalista); che ha suoi orientamenti politici ma essi normalmente non interferiscono con l'impegno sindacale.

Dalle origini della Cisl fino al 1969 persiste un aspetto problematico e rilevante, ossia la presenza di sindacalisti parlamentari, normalmente provenienti dall'Unione provinciale.

Non si trattava di casi isolati. Si parte con 14 nella prima legislatura per arrivare a 22 nella seconda, a 30 nella terza, a 32 nella quarta, a 23 nella quinta [Lanza 1980]. La riduzione nell'ultima legislatura è dovuta a scelte compiute dalle singole Unioni a favore dell'incompatibilità (come è avvenuto a Cremona, a Milano, a Brescia), piuttosto che a un cambiamento di orientamento della Confederazione. Pastore era un sostenitore dell'utilità di avere dirigenti sindacali in parlamento: egli stesso era e restò parlamentare e aiutava (anche finanziariamente) i segretari di Unione a conquistare un seggio in parlamento.

La posizione di Pastore e di buona parte della Cisl in favore del duplice mandato – sindacale e politico-istituzionale – ha costituito, come vedremo, una delle questioni più cariche di tensioni e di contrasti all'interno dell'organizzazione.

A questo punto, possono bastare poche notazioni relative alla presenza di segretari generali – deputati delle Unioni del Nord (alcuni da me ben conosciuti) e del Sud (dove il fenomeno era abbastanza diffuso).

Il segretario generale era un personaggio che partiva per Roma il lunedì sera e tornava normalmente il venerdì. Si interessava delle vicende sindacali, spesso avocando a sé le decisioni più importanti, ma ciò si intrecciava inevitabilmente con le preoccupazioni e le relazioni politiche; la sua posizione favoriva posizioni analoghe degli altri membri di segreteria o dei segretari di categoria (per esempio, quelli eletti per i consigli e le giunte comunali o provinciali); si creavano divisioni (non manifeste, specie nei primi anni) fra chi faceva solo il sindacalista e chi occupava anche un ruolo politico-istituzionale. Per una parte della Cisl, i sindacalisti con duplice ruolo non costituivano un problema. Per l'altra parte, invece, essi intaccavano l'immagine e la percezione del sindacato nuovo, del sindacato dell'autonomia.

5. *Il Centro Studi. La formazione di base*

Il Centro Studi Nazionale comprende un podere, una villa e alcune strutture aggiunte successivamente, situate in una suggestiva posizione fra Firenze e Fiesole, nei pressi della chiesa e del piccolo borgo di San Domenico.

La scelta di Firenze – raggiungibile piuttosto comodamente dal nord, abbastanza distante dalla capitale, purtroppo non vicina al sud e alle isole – rappresenta la volontà confederale di creare un sito specifico e distinto dedicato all'attività formativa. La prima specificità del Centro Studi deriva proprio dalla sua collocazione geografica, che rende difficili visite «di passaggio»: salvo forse se si proviene da una parte della Toscana, per raggiungere il Centro è necessario un viaggio apposito, in molti casi non breve e finalizzato a un'attività definita, anche nel caso in cui duri un solo giorno.

L'altra specificità è data dall'ambiente fisico, che suscita rispetto e ammirazione, facilitando coloro che frequentano il Centro per ascoltare, riflettere, discutere. Esso è assai diverso dalla prima, provvisoria sede, situata in via Gustavo Modena, nel centro della città, che ricordo angusta e modesta.

In questo sito, dalla fase «pionieristica ed eroica» [Saba 1983] fino all'attualità, inizia e continua l'opera di formazione e di aggiornamento della dirigenza sindacale, mediante approcci pluridisciplinari e connessioni con la formazione di base (come avviene per la preparazione dei formatori).

L'esigenza prevalente è quella di dotare la Cisl di dirigenti e responsabili sindacali capaci di affrontare le controparti, la concorrenza delle altre confederazioni, i pregiudizi antisindacali all'interno e all'esterno del mondo del lavoro, le relazioni con le istituzioni pubbliche. L'elemento dominante per raggiungere questo obiettivo è costituito dalla scelta di contenuti assai poco ideologici ed evocativi a vantaggio di materie inerenti alle condizioni di lavoro, ai processi produttivi, al funzionamento dell'impresa e dell'economia, alle trasformazioni dell'una e dell'altra, all'ordinamento delle istituzioni e della legislazione; con non pochi richiami alle esperienze sindacali delle democrazie occidentali, come elementi di verifica per la formula della Cisl e come prova storica delle possibilità dell'azione sindacale non antagonista.

In questa direzione, l'iniziativa più nota e impegnativa è rappresentata dal corso lungo o «corso annuale», nei primi dieci dei quali frequentano 248 allievi, con prevalente provenienza dal nord, con uguale presenza delle categorie industriali e dei servizi, con l'età fra i 24 e i 27 anni [Costantini 1980]. Già il primo corso viene preparato attraverso un'ampia selezione nelle strutture orizzontali. Si regge su un programma piuttosto severo relativo alle materie sopra dette, integrato dalla ricerca empirica sul territorio o su grandi imprese da parte dei singoli allievi [Carera 2007]. In esso e nei successivi insegnano ottimi esperti, come Giuseppe Glisenti, Gian Battista Bozzola, Giuseppe De Rita, Franco Archibugi, Ettore Massacesi, Sergio Zaninelli. Inoltre, Federico Mancini e Gino Giugni, i quali hanno anche contribuito a delineare la nuova linea di diritto del lavoro [Ichino 2008].

Fino al 1956, il Centro Studi è diretto da Benedetto De Cesaris, un personaggio ricco di conoscenze e di suggestioni, profondamente inquieto.

Oltre al corso lungo e alle sue variazioni nel tempo si sviluppano altre iniziative che non possono essere dimenticate⁷. Una è rappresentata dalla costituzione di un nutrito gruppo di «contrattualisti» (1958-60), assegnati alla preparazione e alla assistenza della contrattazione collettiva a livello dell'impresa. Il punto di riferimento del gruppo è Pietro Merli Brandini, ancora oggi vivace e accanito cislino. Un'altra iniziativa è il «piano formativo straordinario per il Mezzogiorno», in cui è impegnato Vincenzo Scotti e che riguarda l'individuazione di «capi naturali» per l'organizzazione e corsi specialistici di cinque settimane [Costantini 1980].

Nella seconda metà di luglio viene tenuta per molti anni la «settimana confederale di studio», alla quale partecipano la massima dirigenza confederale e, come uditori, giovani collaboratori come chi scrive. Protagonisti politici e accademici venivano interpellati su argomenti economici e sociali, ampiamente introdotti e ripresi per le loro implicazioni sindacali da

⁷ Per alcuni anni, il Centro Studi ospitò sindacalisti e personaggi politici di altri paesi, anche del terzo mondo. Fra i politici, il più noto è Felipe Gonzales che, quando era capo del governo spagnolo, incontrando Eraldo Crea, ricordò con simpatia il soggiorno fiorentino.

Mario Romani, autorevole e severo regista del Centro Studi fino alla fine del decennio '60, con la collaborazione diretta di Vincenzo Saba.

Nonostante il rilievo e il prestigio del Centro Studi, il complesso formativo tende verso una notevole articolazione i cui precedenti, come le iniziative formative promosse dalle categorie, risalgono a prima degli anni '70 e che proseguono anche dopo, specialmente da parte della Fim (metalmeccanici) e della Fisba (settore terra). Con gli anni '70, la pluralità formativa si arricchisce delle sessioni di aggiornamento dei Consigli generali delle Unioni. Tra queste, la più nota è quella annuale di Loano, organizzata dall'Unione di Milano⁸. Le attività formative si intrecciano con la produzione culturale dei centri di ricerca, come la Fondazione Pastore a Roma, la Fondazione Pietro Seveso a Milano, la Fondazione Corazzin in Veneto, la Fondazione Nocentini a Torino, il Cesos confederale (nel quale hanno generosamente operato come direttori Ettore Santi, Maurizio Polverari e Domenico Paparella).

A completamento della funzione formativa confederale troviamo l'importante evento della costituzione, prima a Cosenza e poi a Taranto, del Centro Studi del Sud, iniziato e guidato per alcuni anni da Bruno Manghi.

Al Centro Studi di Firenze, sempre nel decennio '70, inizia una fase di ripresa, con la direzione di chi scrive. Va ricordata una differenza notevole rispetto ai decenni '50 e '60, quando l'obiettivo formativo consisteva nell'assimilazione della formula Cisl, nella prospettiva della crescita e dell'industrialismo, con schieramenti sindacali divisi e/o contrapposti. Durante il de-

⁸ Nella sessione di Loano del 1960, la segreteria dell'Unione di Milano mi ha consentito di utilizzare una mattinata per sottoporre ai membri del Consiglio generale un lungo questionario che si proponeva di verificare il grado di consenso sui temi sindacali, sull'impegno dei sindacalisti, su numerose altre questioni (politiche, economiche e sociali). L'obiettivo che mi riproponevo (mediante una ricerca empirica metodologicamente ben impostata) era quello di verificare se il consenso sulle principali proposizioni della concezione della Cisl fosse alto, medio o basso. Fra i 19 *items* che hanno raccolto «alto consenso», assieme ad alcuni insignificanti ai fini della ricerca, ne troviamo altri «propriamente cislini», che riguardano la necessità di conseguire più alti livelli di produttività e che individuano l'impresa come la sede più adatta per realizzare la contrattazione collettiva [Cfr. Baglioni 1961].

cennio successivo, specie nei suoi ultimi anni, la formula della Cisl deve misurarsi con i problemi di rallentamento del tasso di crescita, con un sistema politico meno stabile, con l'unità d'azione e progetti unitari nel campo sindacale. Il tutto dopo il «ciclo di lotta» 1968-73 (cap. 10).

La scelta strategica della formazione non si esaurisce con gli istituti e le esperienze sopra esposte. Essa si manifesta ugualmente su un livello formalmente più modesto, ma dotato di maggiore diffusione, che coinvolge un pubblico ampio di iscritti e simpatizzanti, assieme agli attivisti (come i collettori di contributi) e ai militanti. Parliamo della formazione di base. Questo livello formativo si compone soprattutto di due tipiche iniziative: corsi residenziali di tre giorni e incontri serali «5 o 3 sere».

I corsi residenziali, programmati e sostenuti finanziariamente dalla Confederazione, che inviava un proprio istruttore, riguardano partecipanti inviati da strutture orizzontali (spesso le zone) e dalle categorie (per l'attività sindacale di alcune o di una sola impresa). I partecipanti stavano assieme tre giorni, vivevano un'esperienza intensa di contenuti sindacali, scambiavano informazioni sulle loro situazioni di lavoro. Per non pochi militanti questo passaggio è stato determinante per capire come e perché ci si doveva impegnare a favore del sindacato nuovo. I corsi – come gli incontri serali – vertevano sulla concezione sindacale della Cisl (con variazioni a seconda della categoria o del contesto territoriale). Si tenevano in «case cattoliche» e, spesso, in modesti alberghi nei mesi di bassa stagione, freddi o umidi, più seri ma non più confortevoli degli hotel francesi frequentati dai rappresentanti di commercio di Simenon⁹.

Gli incontri serali venivano organizzati dalle Unioni e dalle categorie provinciali e avevano come istruttori i dirigenti locali; si tenevano prevalentemente nella sede dell'oratorio. L'iniziativa era partita dall'Unione di Modena, con Ermanno Gorrieri e Luigi Paganelli; poi si era estesa agli uffici formazione di Milano e di

⁹ Per avere un'idea della dimensione di questo impegno ecco alcuni dati contenuti nell'opuscolo dal titolo *L'azione formativa per i dirigenti di domani*, pubblicato dalla Cisl nell'aprile 1955. Nel biennio 1953-54 furono realizzati 327 corsi di tre giorni (venerdì, sabato e domenica mattina) con la partecipazione di 9.732 lavoratori. Nel 1955, 14 corsi furono organizzati per le mondine [Costantini 1980].

Brescia e, già a metà del decennio '50, in numerosi altri ambienti. Molti incontri erano rivolti a persone occupate nel settore industriale e, perciò, la prospettiva industrialista della Cisl trovava ascoltatori adatti e interessati. Più sorprendente era la diffusione di questo modulo formativo nel settore terra, quando, anche in piccoli centri della pianura padana, il capolega della Cisl riuniva venti o trenta braccianti, ai quali si parlava di sindacato libero e autonomo ma anche di sviluppo industriale, di produttività, di preferibilità del contratto sulla legge. Non dimentichiamo che il loro tenore di vita era basso (vivevano nelle grandi cascinie lombarde, in piccoli appartamenti con terra battuta, senza pavimento), parte del salario era ancora in natura e il posto di lavoro dipendeva dall'esito dell'accordo provinciale annuale per l'imponibile e il super-imponibile dell'occupazione.

Erano oggettivamente e strutturalmente lontani dalla cultura e dagli obiettivi della Cisl. Eppure ci credevano, perché avevano fiducia, perché il sindacato era un elemento protettivo un po' nel senso di Frank Tannenbaum¹⁰, perché contavano sugli effetti positivi della dimensione collettiva, perché chiedevano miglioramenti e tutela gradualmente e senza enfasi.

Nel periodo 1955-58, ho partecipato a molte decine di «3 sere» nella bassa bresciana. Il dialogo con questi contadini sobri, essenziali, ma non sempre tristi e quasi mai rassegnati, lo vivo come un fatto presente e di significato profondo.

¹⁰ Questo pensatore nordamericano di origine austriaca, pubblica nel 1951 un libro mirabile nella prospettiva di una «emancipazione» dello *status*, della dignità e della identità morale dei lavoratori salariati nella società capitalistica [cfr. Tannenbaum 1951]. Lo strumento idoneo è rappresentato dal sindacato. «Con esso si restituisce al lavoratore la sua *società*, gli viene offerta solidarietà, lo si rende partecipe di un sistema di valori comuni agli altri. Il suo impegno originale è quello di conferire stabilità alla sicurezza dei suoi membri», riducendo la sfera della concorrenza fra gli stessi lavoratori.

LA COSTRUZIONE
DI UNA CULTURA SINDACALE MODERNA1. *L'ispiratore: Mario Romani*

Mario Romani ha avuto un ruolo insostituibile nella costruzione e nell'affermazione della Cisl. Non era un dirigente sindacale. Era uno studioso di elevate qualità intellettuali, una personalità di forti principi morali, un valente storico dell'economia italiana e lombarda: con queste dotazioni e con profonda convinzione si dedica alla Cisl, della quale può essere considerato il grande ispiratore.

Il suo apporto, volendo semplificare, è stato quello di arricchire l'idea e la scommessa del sindacato nuovo con motivi e contenuti propriamente sindacali, sullo sfondo delle esperienze dei grandi paesi di democrazia capitalistica. Se consideriamo, come nei precedenti capitoli, la concezione e la cultura della Cisl, si può dire che le *premesse* generali (pluralità confederale, scelta occidentale, aconfessionalità e anticomunismo) sono congeniali al nuovo sindacato; mentre alcuni dei *fondamenti* sindacali (superiorità del contratto rispetto alla legge, articolazione contrattuale secondo l'andamento della produttività, la strada maestra dell'industrialismo) vanno decisamente assegnati alla lezione di Romani. Questa distinzione non va intesa rigidamente: premesse e fondamenti risultano coerenti e legati assieme come espressione degli orientamenti dei fondatori e della dottrina di Romani. Parliamo dell'impostazione non antagonistica, della indispensabilità della democrazia politica, del pluralismo associativo.

Mario Romani – nasce a Milano nel 1917 e ivi muore improvvisamente nel 1975¹ – comincia a collaborare con la Lcgil

¹ Per la biografia di Romani, si veda Zaninelli [1982].

nell'autunno del 1949, quando Giuseppe Dossetti gli parla per la prima volta dell'opportunità di una sua partecipazione all'opera di Pastore e di altri dirigenti sindacali [Pastore 1963]. Dal '50 al '58, in piena sintonia con il segretario generale, Romani segue con grande intensità la costruzione culturale e operativa della Cisl e, all'inizio, tra il '51 e il '53, stende gli scritti che costituiscono il nucleo essenziale del suo pensiero sulla natura e sulle funzioni dell'esperienza sindacale e, quindi, della stessa concezione della Cisl². La sua collaborazione continua fino alla fine del decennio '60, ossia un periodo nel quale la Cisl procede nella sua affermazione ma, nel contempo, è percorsa da tensioni interne sui criteri di applicazione della sua impostazione e di confronto con nuove situazioni.

I rapporti con il segretario generale Bruno Storti, personaggio abile e tenace in misura superiore al suo aspetto di distinto signore borghese, sono cordiali ma privi di amicizia, di *feeling*. Storti stimava Romani, ma nei suoi confronti non mostrava alcuna forma di deferenza o di esplicita riconoscenza. Questa è rimasta la mia impressione avendoli visti numerose volte assieme, in pubblico e nelle conversazioni private. Mi sembra di poter dire la stessa cosa per Dionigi Coppo, a lungo segretario generale aggiunto di Storti, uomo forte, accorto negoziatore, lingua assertiva e ironica.

Romani interrompe la sua collaborazione nel 1969. La ragione prevalente del distacco, secondo le sue scarse confidenze, risiede nella svolta in atto nella vita sindacale dominata dalla conflittualità e dalla prospettiva unitaria, nella quale buona parte della Cisl era coinvolta. Sovente, anche prima della data del distacco, sosteneva amaramente che (così proseguendo) saremmo andati verso la liquidazione sostanziale dell'avventura Cisl³.

² Questa breve esposizione del pensiero di Romani si basa in grande misura su questi scritti, raccolti nel mio volume *Il disegno di Mario Romani* [Baglioni 2005a]. Tali scritti e numerosi altri successivi, spesso relativi alla politica economica e sociale nonché all'impostazione e alle linee dell'azione sindacale, sono contenuti, a cura di S. Zaninelli, in *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975* [Romani 1988]. Inoltre, si veda *Saggi sul movimento sindacale* [Romani 1976]. Una delle opere iniziali di Romani è intitolata *Appunti sulla evoluzione del sindacato* [2000]. Si vedano anche Zaninelli e Saba [1995]; Saba [2000]; Ciampani [2007].

³ Durante una iniziativa di aggiornamento per i dirigenti della Fisba (la federazione con la quale Romani continuò a collaborare anche dopo il

L'attività di Romani nella Cisl costituisce uno dei tre campi di cui si è occupato.

Il campo ufficiale è quello di professore di storia economica dell'Università Cattolica di Milano, dove occupò la cattedra del suo maestro Amintore Fanfani. Tra le sue opere ricordiamo la *Storia economica d'Italia nel secolo XIX, 1815-1914*.

Un altro campo, che confina con i precedenti, è quello dell'educazione: la sua intensa attività di educatore e l'attenzione verso i problemi della formazione culturale si estendono ben oltre l'ambito dell'Università e del sindacato, investendo particolarmente diverse sedi e momenti del mondo cattolico (come dimostrano le sue consistenti relazioni alle Settimane sociali dei cattolici italiani).

Nonostante l'ampiezza e l'elevato livello dei suoi contributi, Romani non ha avuto riconoscimenti pari ai suoi meriti, riconoscimenti che, per altro, non ha cercato. Questa valutazione non vale per la sua opera di storico e, tanto meno, per il suo percorso nella Cisl, nella quale è ancora oggi ricordato come colui che ha dato forma all'esperienza di una organizzazione nascente. Già diverso appare il rapporto di Romani con il mondo cattolico. Secondo Sergio Zaninelli [1982], suo primo allievo, vi furono incomprensioni da parte di tale mondo, che restò sostanzialmente estraneo allo sforzo romaniano di modernizzare l'orientamento dottrinale dei cattolici italiani, specie riguardo ai problemi del lavoro.

L'affermazione sul mancato riconoscimento attiene specificamente al fatto che, al di fuori degli ambienti sopra citati, nessuno o pochi conoscono e ricordano Mario Romani. A tutti o a quasi tutti gli intellettuali e gli attori politici ed economici sfugge il ruolo che egli ha svolto in una grande organizzazione e le tesi innovative che ha sostenuto e diffuso. A questo proposito, richiamo un piccolo episodio. Quando stava per avvicinarsi la data dei trent'anni dalla morte di Romani, il 26 marzo 2005 –

distacco dalla Confederazione), egli considera assai delicata la fase allora attuale dell'esperienza sindacale, non solo ma soprattutto in Italia; ritiene che tale esperienza abbia smarrito una sua visione generale a favore delle domande settoriali e contingenti; considera come un'amara vacuità la ricerca del potere sindacale, propria della Cisl del momento; ribadisce che deve cambiare la posizione del lavoratore nell'impresa ma non dice come. È un Romani turbato, pessimista, assai diverso dalla sua lungimirante prospettiva degli anni '50 [cfr. Carera 2000].

allora collaboravo con «Il Sole-24 Ore» – cominciai a parlare anzitempo con Alberto Orioli (che sa chi era Romani e conosce la materia sindacale) per pubblicare un articolo in sua memoria. Ebbene, per quanto avessimo parlato più volte e con ampie assicurazioni, quell'articolo non è mai comparso nella data detta o successivamente, come avevamo poi convenuto.

Anche per il mancato riconoscimento, non è fuori luogo fare qualche annotazione sul personaggio, limitandoci a tre aspetti: la sua autorevolezza, la sua riservatezza, la sua maestria oratoria.

Romani era già autorevole al suo apparire, per la sua robusta presenza fisica, per l'abbigliamento serio e di buona sartoria, per il suo modo espressivo nel cammino, nel gesto e nell'espressione del viso. Sembrava ed era un accademico di stampo antico, fin da giovane, gentile ma distaccato e non di rado ironico. Affrontava gli argomenti con grande sicurezza, pochi dubbi, con ricchezza di riferimenti all'interno di ampi panorami storici o geopolitici. Proferiva raramente giudizi sugli uomini, a volte duri, mai al livello della loro vita privata. Come quasi tutte le personalità fuori dal comune mostrava sicurezza, a volte infondata, anche su cose della vita quotidiana. Un curioso esempio concreto, nella scelta dei vini.

Romani era una persona molto riservata. Non parlava della sua famiglia o della sua giovinezza. Non parlava della sua vita militare e della prigionia. Normalmente si sostiene che la sua conoscenza della letteratura pluralistica e di *industrial relations* inizia nel periodo nordamericano della prigionia, ma, almeno io, non ricordo che ne abbia mai parlato. Non dava confidenza e, tanto meno, ne riceveva. Non so se avesse amici nel senso proprio della parola. Alla Cattolica, frequentava solo due colleghi in virtù dell'amicizia fra le consorti. Uno dei due, verso la fine degli anni '60, un giorno mi chiese: che cosa va a fare Mario a Roma tutte le settimane? Anche nel giorno del suo funerale, nel discorso tenuto dal preside Antonio Confalonieri, non venne fatto alcun cenno al suo intenso impegno sociale e sindacale.

Romani era un grande oratore. Oggi si direbbe, un grande comunicatore. Però, la sua oratoria conteneva qualcosa di più: una certa eleganza, sovente un elemento di solennità, quasi sempre superiore al tono della normale conversazione. La sua prosa, scritta o parlata, risultava elaborata, densa, piena; un poco barocca, diceva Giuseppe Lazzati non in modo critico.

Il filo coerente del discorso conteneva metafore e iperboli. Per esempio, per indicare processi di lungo periodo, usava l'espressione «settimane di secoli». Il suo argomentare poggiava su alcune certezze, che lui circondava di riferimenti ironici, evocativi, suggestivi, allusivi.

Per me e per altri amici della mia generazione, i suoi interventi, in particolare durante le settimane confederali di Firenze, hanno lasciato un segno profondo (e molti preziosi appunti).

2. Il suo disegno

Come sappiamo, una grande parte del pensiero di Mario Romani è incorporata nella concezione sindacale della Cisl. In queste pagine è opportuno esporre i passaggi essenziali della sua teoria, con la quale egli intendeva spiegare l'essenza dei fatti e dei mutamenti nazionali e internazionali negli ambiti politico, economico e sociale.

Quella di Romani è una teoria sociale a pieno titolo, che può essere intesa come un insieme di argomentazioni sistematiche su forme, regole e dinamiche delle relazioni sociali e, in particolare, dei comportamenti degli attori collettivi. Relazioni e comportamenti sono indagati alla luce di essenziali e congiunte direzioni: la modernizzazione del paese incentrata sull'affermazione dell'industrialismo; la modernizzazione che si regge sul presupposto della democrazia politica accanto all'articolazione delle aggregazioni collettive, come quelle dovute al confronto negoziale fra i portatori di interessi diversi; l'industrialismo come motore principale dello sviluppo economico e, quindi, della diffusione del benessere, della valorizzazione delle risorse umane, in particolare dei lavoratori dipendenti.

Questa rappresentazione dovrebbe essere il risultato di un lungo e complesso processo, nel quale si superano i danni sociali prodotti dal sistema capitalistico, danni che sono alla base del sorgere dell'esperienza sindacale in cui l'istinto di difesa individuale del singolo lavoratore viene a fondersi con l'esigenza della loro difesa collettiva.

Per individuare e interpretare tale processo, Romani utilizza costantemente il criterio delle coppie concettuali. La coppia determinante è data dal *capitalismo storico* e dal *capitalismo in crisi*.

Il capitalismo storico ottocentesco è caratterizzato dalla economia di mercato e da comportamenti individualistici. Esso produce due classi sociali: la borghesia imprenditoriale, finanziaria e quella delle gestioni burocratiche; il proletariato come classe subordinata con condizioni economiche e sociali precarie. L'Italia non denota una sufficiente maturazione di questo tipo di capitalismo, resta sostanzialmente estranea al regime di mercato e la sua borghesia non riesce a divenire classe egemone, non riesce a pensare in termini di benessere generale.

Nell'intervallo fra le due guerre, si assiste alla crisi del puro regime di mercato, all'espansione del capitalismo monopolistico, alla scomparsa della democrazia in importanti paesi europei. Nei paesi democratici, la crisi del capitalismo vede lo Stato divenire un elemento indispensabile della stabilità e della ripresa economica e, sul piano sociale, si vanno irrobustendo i sistemi di welfare. In questi paesi, ci si avvia verso un regime di *economia mista*, che necessita di politiche keynesiane e dell'affermarsi di un associazionismo sindacale che concorre (come diceva Bismarck) «a rimettere in regola l'orologio». Questa direzione va intrapresa e continuata nel secondo dopoguerra.

Le due forme di capitalismo dovrebbero determinare, per quanto attiene a tale associazionismo, il passaggio dal *sindacato rivendicativo* al *sindacato rappresentativo*.

Il sindacato dovuto al capitalismo storico è una realtà che si oppone all'individualismo della società borghese, realtà non riconosciuta o, peggio, ostacolata dai poteri dello Stato. Esso si esprime sovente con azioni di lotta, promosse da sindacati di *mestiere*, che riguardano gruppi specifici di lavoratori specializzati. Trattasi di organizzazioni «rivendicative», *in primis* per il salario e l'orario di lavoro.

Con il capitalismo in crisi e in profonda trasformazione, la componente rivendicativa non viene meno⁴. Tuttavia, il

⁴ Romani ha sempre dato molto rilievo al miglioramento del tenore di vita dei lavoratori e al rapporto fra prestazione e salario: il suo lavoratore non è sobrio (come spesso veniva raffigurato nella pubblicistica cattolica); è, invece, impegnato per il progressivo miglioramento del suo reddito reale in presenza delle condizioni di efficienza e di sviluppo. Un ristorante pieno di famiglie con normali condizioni economiche e, quindi, con molti lavoratori, lo induceva a manifestare il suo compiacimento; così ricordo particolarmente una colazione consumata assieme sulle colline di Fiesole.

nuovo unionismo deve impegnarsi sull'obiettivo principale dell'elevazione delle condizioni dei lavoratori legandolo allo sviluppo economico generale, all'espansione della produzione e della produttività, sul piano nazionale e – Romani insiste – non meno sul piano internazionale. In tal modo, il sindacato diventa «rappresentativo» degli interessi funzionali dei suoi associati, di interessi potenziali per gli stessi e per le esigenze del bene comune.

In questa prospettiva, servono *sindacati industriali di settore*, che rappresentano le masse dei salariati e cercano in primo luogo di essere presenti nelle grandi imprese. Con le condizioni che consentono l'affermazione del nuovo unionismo, si profila l'attenuazione e l'avvio del superamento dello stato di aperto *conflitto*: lo sciopero rivela sempre di più la sua intrinseca natura di mezzo estremo di difesa collettiva e di volontà sindacale, pur non essendo in contrasto con l'orientamento costruttivo dell'azione sindacale. È però necessario produrre norme concordate per la sua prevenzione (procedure contrattuali, conciliazione, arbitrato) e introdurre una buona autodisciplina, che scaturisce dall'intimo convincimento degli attori sindacali. Il sindacalismo rappresentativo è, di per se stesso, un sindacalismo *responsabile*. Se è tale nell'ottica del miglioramento generale, a maggior ragione dovrebbe proporsi di conseguire il superamento delle tensioni nelle unità produttive attraverso correttivi idonei, come la corrispondenza fra apporto e remunerazione.

L'impianto della concezione di Romani sul tema impresa, lavoro, sindacato si regge sulla utilizzazione della coppia *estraneità/integrazione*.

L'estraneità, propria del primo capitalismo e delle ricette tayloristiche e fordiste, riflette le cattive modalità di impiego del lavoro salariato da parte dell'impresa.

L'integrazione non va intesa come accettazione passiva del modo di funzionamento dell'impresa; bensì come riconoscimento dell'apporto del lavoro, migliore condizione del suo impiego e accettazione della tutela collettiva dei lavoratori da parte dell'impresa. A loro volta i lavoratori diventano parte essenziale della comunità aziendale, non pensano più alla contrapposizione, offrono una collaborazione libera e consapevole, purché efficacemente tutelati dal sindacato.

Romani, in sostanza, propone uno scambio razionale e funzionale fra le due parti, senza retorica e senza assiomi ideologici, considerando essenziale il livello dell'impresa, attraverso la seguente base programmatico-operativa:

a) creare condizioni organizzative e ambientali conformi alla dignità della persona (servizi sociali, addestramento, prevenzioni rispetto all'inadattamento);

b) prevedere un sistema di retribuzione integrativo (dei minimi contrattuali) collegato al rendimento individuale e collettivo, alla valutazione delle mansioni e alla produttività generale dell'impresa;

c) introdurre un sistema di comunicazioni e di informazioni per ampliare la conoscenza dei lavoratori e per favorire le tecniche della collaborazione (come i suggerimenti);

d) favorire l'appartenenza dei lavoratori coinvolgendoli nelle responsabilità di gestione, attraverso la creazione di un organo in cui siedono i rappresentanti della direzione e dei dipendenti e in cui si studiano e si formulano le soluzioni per i problemi comuni⁵.

Lo scambio delineato, che implica pieno riconoscimento delle parti in gioco, procede su una strada piena di resistenze; che, per Romani, riguardano *in primis* il mondo imprenditoriale, nel quale prevale ancora una nozione meramente disciplinare del rapporto di lavoro, il panorama delle organizzazioni dei lavoratori, nel quale compaiono quelle che non sono ancora passate dal vecchio al nuovo unionismo, e la forza dei sindacati comunisti.

Negli anni del secondo dopoguerra, sia pure in presenza di numerose varianti, si scorgono due differenti posizioni sindacali: una rappresentata dal «totalitarismo comunista» e una costituita dai *sindacati democratici*. Questo dualismo si regge sulla base di due categorie interpretative.

⁵ Romani fa riferimento alla *joint consultation*, sperimentata nel Regno Unito nelle due guerre mondiali; si tratta di un organo con funzione consultiva su materie concernenti la produzione e l'incremento di efficienza. In un'altra occasione, Romani considera la codeterminazione tedesca, appena iniziata con la prima legge del 1951. È sorprendente come egli colga immediatamente il punto saliente della più rilevante esperienza partecipativa in Europa nel secondo dopoguerra, ossia la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza al quale spettano le decisioni di indirizzo strategico [Baglioni 1995].

La prima riguarda il rapporto fra sfera politica e sfera sindacale: la posizione democratica ha a cuore il mantenimento della loro distinzione originaria, mentre la posizione comunista tende a ridurre a unità le due sfere.

La seconda, intrecciata alla prima, riguarda la finalità dell'esperienza sindacale: per la posizione democratica, il sindacato è un *attore autonomo* nelle scelte e nella sua vita organizzativa (la qual cosa non significa agnosticismo o neutralità rispetto alle decisioni dei pubblici poteri); per la posizione comunista, l'unica visione corretta e coerente è quella di considerare l'azione sindacale come *strumentale*, sia pure corredata da accorgimenti tattici necessari.

3. *Romani e le scienze sociali*

Con gli scritti dei primi anni '50, Romani ha costruito un tipo ideale di azione sindacale per i paesi industriali più avanzati. Il sindacato non è mai un fenomeno marginale, sia quando esercita la tutela negoziale del lavoro, sia quando diventa un protagonista dello sviluppo economico, politico e civile. Il corso degli eventi, nei decenni successivi, possono intaccare la pregnanza e l'attualità di alcune affermazioni. Ma l'ossatura della sua impostazione, della sua teoria, resta valida o coerente nelle coppie concettuali interpretative.

Oggi, per esempio, non riprenderemmo più la dicotomia sindacati comunisti/sindacati democratici. Più resistente appare la dicotomia sindacato autonomo/sindacato strumentale. Forse è attualmente preferibile parlare di due strategie quasi alternative: sindacati con la centralità delle *relazioni industriali* e sindacati con la centralità della *presenza politica*⁶. In ogni modo, dobbiamo considerare la lezione di Romani non tanto per la nostra attualità quanto e principalmente per le sue qualità e la sua congruenza con il tempo dell'Italia che si avvia verso la maturità industriale

⁶ Mentre scrivo questa pagina, il 2 agosto 2009, i giornali italiani danno rilievo a questa notizia: la Ig Metall, l'organizzazione dei metalmeccanici tedeschi con oltre due milioni di iscritti, ha deciso di non dare indicazione di voto per le elezioni politiche del 29 settembre [Taino 2009]. In pratica, rompendo una lunghissima tradizione, il sindacato non appoggia esplicitamente la Spd socialdemocratica. Può essere un segno concreto e rilevante di riduzione del peso della *presenza politica*?

e politica e nei riguardi delle esperienze sindacali dei paesi occidentali. Il confronto con i personaggi e con soggetti collettivi che si occupano, a quell'epoca, di materie sindacali, non lascia dubbi sulla solitaria lucidità di Romani [Baglioni 2005a]. Basta pensare al grado di interesse e di informazione che egli dimostra sulle esperienze sindacali appena dette.

A questo punto, sembra logico porsi la domanda: quali sono gli elementi che compongono la sua personalità e il suo elevato apporto alla natura e alle funzioni sindacali?

A prima vista, si potrebbe rispondere: gli elementi fondamentali sono due e sono ravvisabili nella sua spiccata sensibilità sociale alimentata e sostenuta dal sapere e dal metodo storici.

Questa affermazione non manca di plausibilità ma va precisata e arricchita. Consideriamo allora tre elementi.

Un primo elemento è dato dal suo interesse per il fenomeno sindacale, da lui mai considerato come un fenomeno secondario. È chiaro che l'esperienza sindacale costituiva per Romani una istituzione necessaria per una società insieme sviluppata ed equa. Tuttavia, non è facile spiegare il fatto che egli abbia riservato la sua vivace intelligenza, la sua passione e molto del suo tempo a tale esperienza, spesso così distante nelle manifestazioni dal suo carattere, dal suo stile di vita, dal suo linguaggio. E infatti egli è stato maestro e, nel contempo, tutore apprensivo e severo nei suoi confronti. Dunque il primo elemento è ravvisabile nella scelta di dedicarsi alla costruzione di una nuova esperienza sindacale con i tratti e, presto, con il prestigio della sua personalità.

Un secondo elemento si può ritrovare nella sua formazione cattolica, negli aspetti più ragionevoli ed equilibrati della cultura cattolica e del sobrio e robusto buon senso, che connotano i comportamenti riconosciuti della società lombarda. Più specificamente, come studente e giovane docente, Romani partecipa direttamente alla vita dell'Università Cattolica, in un periodo nel quale essa contribuisce attivamente a creare una nuova classe dirigente e diventa un centro di elaborazione e di dibattito in vista di migliori equilibri fra economia, istituzioni e struttura sociale. Nei suoi scritti appaiono numerosi riferimenti a Padre Agostino Gemelli e a Francesco Vito, autore dell'opera *L'economia al servizio dell'uomo*, molto letta negli ambienti cattolici degli anni '50 e '60.

Assume rilievo e significato la sua sintonia con la dottrina sociale della Chiesa, ciò che non costituisce una contraddizione con la sua concezione laica del sindacato. La sintonia riguarda *in primis* l'operare delle libere associazioni, con le pratiche negoziali comprese nella democrazia politica, segno di una società più civile, più ricca di energie morali e culturali, composta da soggetti con piena cittadinanza e lavoratori con compiuta dignità.

Questo secondo elemento è sempre presente, a volte solo implicitamente, nei contributi di Romani. Tuttavia, se fosse rimasto nel perimetro della cultura cattolica del tempo, Romani non ci avrebbe dato una vera e propria teoria dell'azione sindacale e delle sue relazioni ideali e concrete con l'economia industriale dei paesi democratici.

Il salto che egli ha compiuto – ecco il terzo elemento – è dovuto al suo ingresso nel circuito delle scienze sociali. Quando scrive i contributi qui considerati ha già acquisito la sensibilità e le tecniche dello storico, come dimostra nel primo originale studio [Romani 1948], ma i suoi principali interlocutori non sono storici o, comunque, non sono solo gli storici. Si tratta, piuttosto, di economisti, sociologi, psicologi sociali e specialisti di *industrial relations*, quasi tutti di lingua inglese e che utilizzano gli schemi pluralistici. In tal modo scopriamo due qualità di Romani: egli non solo è un autore interdisciplinare e assolutamente non provinciale, ma è anche capace di informazione e analisi tempestive (qualità non comune allora, specie per argomenti sindacali). Il caso esemplare è rappresentato dalla sua valutazione nel 1951 [Zaninelli 1988] dell'opera di Frank Tannenbaum, *A Philosophy of Labor*, pubblicata nello stesso 1951 (trad. it. 1955), opera che in seguito sarà giudicata tra le più acute e penetranti nell'interpretazione della esperienza sindacale degli Stati Uniti.

Tale esperienza è stata a lungo considerata attraverso il contributo della scuola istituzionalista del Wisconsin, i cui autori si sono proposti di spiegare l'esperienza sindacale fuori dagli schemi ideologici ma, piuttosto, partendo dall'esame accurato delle consuetudini e delle spontanee istituzioni operaie⁷. Tra i protagonisti di questa scuola, John Roger Commons dà il contributo fondamentale per la considerazione del lavoro organizzato

⁷ È molto probabile che Romani venga a conoscenza del pensiero economico nordamericano e, soprattutto, della corrente istituzionalista attraverso la

con la funzione di ottenere i *job rights* delle diverse categorie di prestatori d'opera senza riferimenti all'ipotetica classe generale. L'opera di Commons apre la strada al suo allievo Selig Perlman, il più conosciuto interprete e storico del sindacalismo unionista nordamericano [Baglioni e Manghi 1967].

Romani, come altri autori [Hardman 1951 e Kassalow 1951], va oltre la visione di Perlman di concepire e favorire la tutela dei lavoratori in possesso di specifiche competenze professionali, perché, con la crisi degli anni '30, si impone una presenza sindacale che comprende l'andamento delle unità e dei settori produttivi, nell'ambito di un'economia sempre più integrata e orientata dai pubblici poteri.

Numerosi altri autori sono richiamati da Romani. Tra i nordamericani vi sono: R.W. Johnson, E. Mayo, F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, F.H. Harbison, R.A. Lester, W.E. Moore, N. Chamberlain, C.A. Myers, A. Sturmhthal, D. Bell, J.T. Dunlop, J.K. Galbraith. Si tratta di nomi familiari agli studiosi di relazioni industriali.

Non pochi anche gli autori inglesi, come i coniugi S. e B. Webb e H. Lasky, componenti rilevanti della Fabian Society, un'associazione politica britannica di ispirazione socialista gradualista, fondata a Londra nel 1884 e che contribuirà decisamente alla formazione dei capi del partito laburista e dei sindacati⁸. Non mancano autori francesi come R. Goetz-Girey, G. Friedmann, M. Crozier e A. Touraine.

Con quest'ultimo [Touraine 1952], allora giovanissimo, si trova in sintonia nel cogliere i limiti della scuola delle *human relations*, volta a correggere il taylorismo, definito come la «concezione primitiva dell'organizzazione scientifica del lavoro». Sui fattori extra-aziendali che risultano determinanti per il modo

ricerca e gli scritti del suo maestro Amintore Fanfani negli anni '30 [Michelagnoli 2010]. Tale corrente, sviluppatasi negli Stati Uniti nei primi decenni del secolo XX, parte dall'idea che l'attività economica è assai condizionata dall'ambiente istituzionale (istituti giuridici, organizzazioni sociali, abitudini e tradizioni, ordinamenti politici) e non può essere analizzata senza la preventiva conoscenza della sua natura e delle sue tendenze evolutive.

⁸ Questa famosa associazione si richiamava alla tattica di guerra di Quinto Fabio Massimo, per sostenere la necessità di un graduale riformismo sociale. I fabiani diffidavano della lotta di classe e, invece, confidavano sulla grande diffusione della conoscenza circa le relazioni fra l'individuo e la società, nei loro aspetti economici, etici e politici.

di essere delle relazioni sociali interne, troviamo riferimenti a N. Chamberlain, C.A. Myers, I.G. Turnbull e C. Kerr.

4. *Esperti e professori nella Cisl*

Mario Romani appare, anche dopo oltre trent'anni dalla sua scomparsa, il grande ispiratore e protagonista nella costruzione di una cultura sindacale moderna: necessaria alla Cisl, utile per il paese. Con questa espressione intendiamo fondamentalmente indicare due orientamenti: promuovere un'azione sindacale che produca una tutela possibile e realistica in sintonia con lo sviluppo economico-sociale, obiettivo centrale della marcia del nostro paese verso trasformazioni e assetti più progrediti; avere come punti di riferimento le esperienze sindacali dei paesi dell'Europa centrosettentrionale e del Nordamerica, piuttosto che quelle dei paesi dell'area mediterranea e della stessa tradizione prevalente dell'ambiente italiano, perché (richiamando un aspetto decisivo) portatrici di un'azione sindacale scarsamente autonoma, spesso strumentale per obiettivi direttamente politici, con motivi o comportamenti antagonistici.

La costruzione della cultura della Cisl prosegue dopo gli anni '50, nei quali si compie la definizione della sua originaria concezione; continua negli anni '60, ossia nel secondo periodo della presenza attiva di Romani; riprende negli anni '70 e successivamente, con un cambiamento significativo per quanto riguarda le sedi: accanto alla Confederazione e, quindi, al Centro Studi di Firenze, sorgono altre sedi, autonome e anche critiche verso la produzione di via Po.

Coloro che compiono questi passaggi danno luogo a una figura di esperto, che, senza sottovalutare le differenze fra le singole personalità, presenta spiccati tratti distintivi e non riscontrabili in altre grandi organizzazioni sociali. Nella Cgil, per esempio, il rapporto con intellettuali ed esperti è assai diverso; molti di essi sono più organicamente inseriti nell'organizzazione e diventano dirigenti eletti.

Per quanto riguarda la Cisl, i tratti comuni e, in buona misura, originali sono i seguenti:

- gli esperti non arrivano al sindacato perché provenienti dalle Acli, dalla Democrazia Cristiana o dalle organizzazioni

cattoliche, ma si avvicinano in ragione del loro interesse per il fenomeno sindacale, cioè per la Cisl come sindacato dell'autonomia e del negoziato⁹;

- essi non sono e non diventano normalmente dirigenti sindacali. Quella piccola quota che ha deciso di tentare la carriera interna di dirigente decade (in un certo senso) dallo *status* di esperto;

- l'esperto della Cisl ha un rapporto a tempo pieno nelle sedi confederali (Ufficio Studi e Centro Studi di Firenze). Chi opera in altre strutture o istituzioni culturali, collabora, più o meno intensamente, a tempo parziale. La maggior parte di costoro diventa professore all'Università e si afferma nel mondo accademico come specialista nelle discipline storiche, economiche, sociologiche e giuridiche;

- la soluzione dell'esperto-professore offre due vantaggi alla Cisl, che può disporre di persone con un riconoscimento anche all'esterno della scena sindacale e che si sentono appagate dall'appartenenza a una grande famiglia associativa, senza avvertire il bisogno di bussare alla porta della dirigenza;

- questa soluzione, assieme al fatto che la Cisl ha solitamente trattato con gentilezza e stima i suoi collaboratori, ha fatto sì che essi, non tutti ma non pochi, siano rimasti con la Cisl, vicini alla Cisl, coinvolti come appartenenza confederale e impegnati con singole strutture verticali o orizzontali, per un lungo periodo, per alcuni decenni; fatto oggettivamente non frequente altrove. La vicinanza permane in seguito anche senza rapporti regolari, anche quando non si condivide *in toto* l'azione della Cisl;

- la presenza dei professori ha rappresentato una sottolineatura dell'impronta autonoma della Cisl, per la loro provenienza

⁹ Racconto brevemente come sono «entrato» nella Cisl. È stata una mia decisione e solo mia. Un amico comune mi aveva procurato un incontro con il prof. Romani nell'autunno del 1955. Romani mi ha posto quasi subito questa domanda: «Intende fare il sindacalista o studiare e fare formazione sindacale?». Avendo scelto la seconda opzione, mi indicò per iniziare una lista di libri che dovevo conoscere bene, fra i quali *Storia economica dell'età moderna e contemporanea* di Gino Luzzatto, *Principi di scienza della finanza* di Luigi Einaudi, il *Manuale di economia politica* di Marco Fanno, *Storia dell'agricoltura italiana* di Mario Bandini. Dopo di che, mi mandò da Sergio Zaninelli, che era già impegnato nell'attività formativa dell'Unione di Milano, visto che io avrei dovuto occuparmi della formazione nell'Unione di Brescia.

eterogenea, per il fatto che se erano numerosi i cattolici, essi non operavano «da cattolici», per la pluralità dei loro orientamenti politici. Complessivamente pochi i democristiani e, almeno uno, chi scrive, democristiano in gioventù¹⁰.

Se vogliamo accennare a una considerazione complessiva, possiamo concordare con Manghi [1968] quando sostiene che la presenza degli esperti e dei professori appare superiore rispetto ad altre esperienze organizzate e che la loro influenza nella vita e nel clima della Cisl e, ugualmente, su talune linee politiche, è stata notevole. Dopo gli anni '50, tale influenza si è sentita soprattutto in alcune grandi unioni e in alcune federazioni.

L'influenza degli esperti era volta a rafforzare la posizione della Cisl, la sua coerenza, la gestione del suo patrimonio culturale e operativo, la capacità di vedere e interpretare le trasformazioni. Tutto ciò ha anche portato a differenze e divisioni, corrispondenti a quelle che attraversavano l'intera organizzazione e, tuttavia, sempre (o quasi) interne al perimetro sindacale; per intenderci, non con la tentazione di coinvolgimento in operazioni esterne, culturali o politiche¹¹.

¹⁰ Quando ero direttore del Centro Studi di Firenze, nella seconda metà degli anni '70, Luigi Macario, con tono amichevole e rispettoso, più di una volta mi ha riferito che Carlo Donat-Cattin non gradiva che a svolgere un compito così delicato non ci fosse un democristiano. La questione si fermò lì, perché le appartenenze politiche non rientravano fra i criteri considerati nel lavoro del Centro Studi e perché esisteva un buon rapporto di fiducia con Franco Marini, allora segretario confederale, responsabile politico delle attività formative.

¹¹ Più di una volta si è discusso di operazioni di questo genere. Richiamo un episodio. Con il movimento della Lega democratica, vicino ad ambienti Cisl, Macario, segretario generale, convocò una riunione di alcuni esperti-professori della Confederazione con Pietro Scoppola e suoi amici. Il dibattito fu segnato da due posizioni distanti: Scoppola pensava che una realtà forte e sana come la Cisl avrebbe dovuto impegnarsi per creare un movimento di cultura e di mobilitazione popolare, per formulare un'autentica proposta politica di ispirazione cattolico-democratica, per sfidare e condizionare dall'esterno, da posizioni autonome di forza, la Dc e il suo processo di rinascimento [De Giorgi 2009]; il sottoscritto e altri ritenevano che la realtà della Cisl non andasse distratta dal suo alveo naturale, che essa aveva bisogno di ulteriori energie e personalità (come quella elevata di Scoppola) per diventare un sindacato ancora più forte e più sano, e ciò, indirettamente, poteva anche favorire le condizioni per il miglioramento dell'azione politico-istituzionale dei cattolici.

5. Cultura Cisl: Roma e Milano

Nel decennio '50 e nei primi anni '60, la cultura della Cisl viene elaborata dall'Ufficio Studi e formazione della Confederazione, naturalmente con l'impronta di Mario Romani e sotto la sua attenta guida. Dopo un periodo iniziale con Giuseppe Glisenti, il direttore dell'ufficio, nel periodo più creativo, è il geniale Franco Archibugi, mentre si aggiungono via via altri giovani esperti.

Il lavoro dell'Ufficio Studi consiste principalmente nel dare una base conoscitiva e valutativa ai fondamenti della concezione della Cisl, nel cogliere i precedenti affini o contrastanti con tale concezione, nel considerare tali fondamenti rispetto alla realtà e all'evoluzione economica e politico-sociale, nell'indicare le loro implicazioni e le possibili modalità operative. Sovente, il passo di questo lavoro è determinato dalla preparazione dei documenti e delle linee di politica sindacale confederale.

Prendiamo un esempio concreto.

Il quaderno di studi e documentazione n. 1 (1955) è intitolato *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, tema cruciale per l'azione e la rappresentanza sindacale. Esso riproduce una memoria preparata dall'Ufficio ed elaborata con la collaborazione di un'apposita commissione, incaricata dal Consiglio generale con la prospettiva di rafforzare l'attività sindacale a livello aziendale. La memoria è stata successivamente presentata dalla Segreteria confederale al Consiglio generale nella sua sessione del 29-31 luglio 1954. Il Consiglio, nel prendere atto del documento presentato dalla Commissione, individua l'indirizzo per le organizzazioni categoriali e territoriali sulle funzioni delle Commissioni interne, sulla non opportunità di un loro riconoscimento giuridico, sulla necessità di dar vita alle Sezioni sindacali aderenti alla Cisl (nucleo elementare del suo sistema organizzativo), sull'impegno delle Federazioni di categoria di porre il problema ai rispettivi organi per l'applicazione di questo indirizzo [Cisl 1955].

Nella collana dei quaderni, vengono compresi circa venti titoli, spesso corrispondenti a vere e proprie monografie sui temi dell'azione e delle implicazioni sindacali, e che costituiscono un patrimonio ricco e avanzato rispetto al sapere del tempo. Tra altri, segnaliamo: *Le relazioni umane e sociali nelle aziende* (1956), *Presente e futuro dell'agricoltura italiana* (1957), *Dalla*

previdenza alla sicurezza sociale (1957), *Conciliazione e arbitrato nelle controversie di lavoro* (1958), *Aspetti e tendenze della contrattazione collettiva* (1962), *L'adeguamento della pubblica amministrazione alle esigenze dello sviluppo* (1962), *Il risparmio contrattuale* (1965).

Accanto ai documenti più impegnativi [Cisl 1959a] vanno richiamate le Relazioni della Segreteria dei Congressi nazionali, specie quella già citata, preparata per il terzo congresso, che può essere considerata una *summa* della cultura e delle esperienze della Cisl [Cisl 1959b].

Nell'impegno sorprendente del centro confederale, vengono promosse tre riviste: «Bollettino di Studi e Statistiche» (1953-57), «Politica Sindacale» (1958-62), «Sindacalismo» (1951-52 e 1964-67).

Un'altra consistente rivista confederale, «Il Progetto», vedeva la luce negli anni '80 (1981-98).

Con l'intento di stabilire un dialogo fra la Cisl e il mondo degli economisti e della politica, si pubblicano gli atti dei convegni annuali di Palazzo Barberini, che ricordo per l'amplessima e qualificata partecipazione e un tono piuttosto solenne. Qualche titolo: *La dinamica del reddito in una fase di sviluppo* (1957), *La politica sociale della Comunità Economica Europea* (1959), *Gli effetti delle variazioni di produttività sul sistema dei prezzi e dei salari* (1961), *Programmazione e sindacato* (1963).

Nel corso degli anni '60, la cultura confederale perde buona parte del ritmo e della qualità iniziali. Sembra che venga accentuato l'ottimismo economicistico, che non si proceda sulla applicazione coerente dei fondamenti (il tema centrale è quello delle incompatibilità fra cariche sindacali e cariche politico-istituzionali), che non si colgano le tensioni e le esperienze negoziali, specie per il livello dell'impresa.

Queste riguardano soprattutto i settori industriali, le città e le regioni del nord, le federazioni e i sindacati provinciali di tali settori, con una posizione strutturale e rivendicativa preminente della Fim-Cisl. Milano e l'Unione di Milano costituiscono il polo più rilevante e più dinamico (con analogie che si ritrovano a Torino, Bergamo, Brescia, in Veneto e altrove), per qualche anno e per numerosi aspetti, come una realtà contrapposta al centro confederale. Ciò avviene certamente sul piano dell'elaborazione e dei prodotti culturali. Nella seconda metà del decennio e fino

agli anni '90, si forma e si consolida un gruppo coeso e affiatato, che opera presso e con l'Unione di Milano. Si tratta di esperti e professori, tutti provenienti dalla «Cattolica» ma, salvo il sottoscritto, non strettamente legati a Mario Romani.

Il gruppo stabile è composto da Tiziano Treu, Bruno Manghi, Gian Primo Cella, Guido Romagnoli, Mario Napoli e Guido Baglioni che svolge il ruolo di coordinatore. Altri amici, come Luigi Frey ed Ettore Rotelli, sono meno assidui (per esempio, nelle istituzionalizzate riunioni del lunedì pomeriggio). Intanto si avvicinano altri più giovani esperti.

Questo gruppo segue direttamente le vicende sindacali locali e nazionali; le racconta, le interpreta e cerca di cogliere le tendenze e gli aspetti innovativi; fa frequenti riferimenti alle relazioni industriali delle democrazie capitalistiche, nonché alla letteratura a esse dedicata¹². Il gruppo ha un rapporto reciproco di fiducia con la Segreteria e l'apparato dell'Unione; con il tempo, c'è ascolto da parte della larga cerchia dei militanti. L'incontro fra una struttura sindacale territoriale (cioè non confederale) e il nutrito gruppo dell'Ufficio Studi (questa la denominazione formale) è sempre stato considerato un fatto inedito, in senso positivo. L'orientamento politico non ha peso, non è omogeneo, anche se ci si muove nell'area del centro-sinistra. Nessuno è vicino al partito comunista, e questo è un dato eccezionale per un gruppo di intellettuali in Italia.

La funzione del gruppo, nelle intenzioni e anche in non pochi risultati, è quella di adeguare e arricchire la cultura della Cisl rispetto alle realtà attuali e potenziali, dopo circa due decenni di buone verifiche e di numerose difficoltà. Si tratta di individuare strumenti e condizioni per poter applicare la linea Cisl, di integrare tale linea con nuove pratiche negoziali e conflittuali, di accentuare l'attività sindacale e contrattuale nelle unità produttive, di affrontare il campo crescente della tutela extra-contrattuale con la costruzione del sistema di welfare.

Questi propositi, che rientrano e si intrecciano con le linee e le divisioni interne degli anni '60 e '70, seguono un itinerario piuttosto articolato. Si parte con la considerazione dei fermenti sindacali prima del 1968, si seguono e si interpretano le lotte

¹² Vengono ripresi Perlman e Tannenbaum e vengono introdotti i protagonisti della Scuola di Oxford (Flanders e Clegg), Kahn-Freund, Dahrendorf, Weitzman, Dore e altri [Baglioni 2003].

del ciclo 1968-73 e quelle successive, si capta e si favorisce il rientro degli attori nella logica confederale con la flessione del ciclo, si collabora attivamente alla creazione della strategia concertativa mentre si avvicina la fase della riduzione dell'azione e della tutela sindacali.

Le attività del gruppo sono molteplici, comprendendo quelle relative alle scadenze dell'Unione, alle iniziative formative per la dirigenza, alla graduale collaborazione con il Centro Studi di Firenze e l'Ufficio formazione confederale. Un apporto indiretto al patrimonio e all'immagine della Cisl è venuto dalle pubblicazioni (per così dire) esterne; come nei casi di *Il problema del lavoro operaio. Teorie del conflitto industriale e dell'esperienza sindacale* [Baglioni e Manghi 1967] e di *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana* [Cella e Treu 1982-89]. La stessa cosa si può dire per il recente *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale* [Baglioni 2008] dato che numerosi osservatori, pur riconoscendo che si trattava di «farina del mio sacco», lo ritenevano profondamente cislino.

L'iniziativa che ha mostrato il funzionamento del gruppo e i contributi dei singoli è la rivista «Prospettiva sindacale», che ha un valore cospicuo e, ugualmente, simbolico.

A Milano, per iniziativa di Pierre Carniti, nel 1964 e cioè prima di «Prospettiva», si pubblica «Dibattito sindacale», bimestrale della Fim-Cisl di Milano, che rinnova la presentazione della linea sindacale della Cisl (dentro e fuori dall'impresa), con una inedita apertura culturale e politica verso il mondo cattolico, verso i movimenti socialisti europei e nei confronti della francese Cfdt.

«Prospettiva sindacale» nasce nel 1970 e termina con l'87° numero nel 1994. Nell'antologia a essa dedicata, Christian Albini [2008] individua due stagioni: la prima, con gli anni della nascita, si caratterizza per un ripensamento dell'autonomia in connessione con il percorso dell'unità sindacale, delle riforme, della dimensione di classe del ciclo di lotte, delle modalità di gestione del lavoro nell'impresa; la seconda affronta il cruciale problema della gestione degli effetti dell'azione sindacale, della ripresa di iniziativa delle strutture e dell'approccio confederale, dello stretto rapporto fra rivendicazione e condizioni dell'economia. È la stagione che prepara e vive le prime esperienze di

concertazione in Italia e che, nel contempo, assiste alla crescente pluralità ed eterogeneità della forza lavoro.

Il rinnovamento della cultura della Cisl non rimane, come è noto, un fenomeno milanese. In altri ambienti operano gruppi di esperti sostanzialmente in sintonia con il gruppo di «Prospettiva», in primo luogo in Veneto, anche attorno alla fondazione Corazzin: passano numerosi collaboratori, è attivo ancora attualmente Paolo Feltrin. Singoli esperti e professori sono attivi in altre sedi, come l'economista industriale Lorenzo Caselli di Genova, da sempre vicino alla Cisl, e, negli anni '80, Ezio Tarantelli. Questa fervida e drammatica figura rappresenta il caso limite dell'intellettuale che collabora con la Cisl per contenuti esclusivamente sindacali, per il rapporto salario-inflazione, per una politica dei redditi. Cercava un interlocutore per una riforma necessaria. Ha incontrato la Cisl e, come più volte mi diceva, aveva nel contempo capito l'essenza della vicenda sindacale.

Nel 1971, a Roma, è stata costituita la Fondazione Giulio Pastore al fine di promuovere «le ricerche e gli studi aventi come oggetto i problemi del lavoro e dell'esperienza sindacale, sia dal punto di vista delle singole discipline interessate che da quello interdisciplinare, nonché di favorire la diffusione e l'applicazione dei loro risultati»¹³.

Questa impostazione statutaria si traduce di fatto nell'impegno di valorizzare il patrimonio culturale e operativo della Cisl, assumendo come punto ottimale di riferimento il momento della costituzione e del decennio '50.

La Fondazione è stata attivata da un gruppo di studiosi particolarmente legati alla teoria e alla memoria di Mario Romani, e cioè Vincenzo Saba, Giovanni Marongiu, Mario Grandi e Sergio Zaninelli. Le direzioni delle attività riguardano, fra altre, lo studio delle figure di Pastore e di Romani; la promozione di ricerche specifiche su strutture verticali oppure orizzontali della Cisl; i rapporti fra esperienze sindacali, come nel caso della Cil e della Cisl, e con il mondo cattolico nelle sue espressioni sociali e politiche. La Fondazione collabora, infatti, con l'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia «Mario Romani», presso l'Università Cattolica di Milano.

¹³ Un esempio di questo impegno è il volume *Per la storia della Cisl. Indirizzi storiografici e prospettive di ricerca* [AA.VV. 2004].

QUELLI CHE HANNO DATO CORPO
AL SINDACATO NUOVO: I MILITANTI1. *Un innesto non facile*

In questo capitolo vogliamo valorizzare i militanti, ossia una fascia consistente di iscritti che, storicamente e concretamente, hanno dato vita e continuità alla Cisl negli ambienti di lavoro, nel territorio, nelle relazioni interpersonali e collettive. Essi, se così si può dire, hanno dato corpo alla Cisl, alle sue federazioni, alle strutture orizzontali, all'azione sindacale effettiva e diffusa nelle imprese.

Con Pastore e Romani, con la dirigenza dell'inizio, nel decennio '50 e anche successivamente, essi attivano la Cisl e cominciano ad applicare direttamente la sua concezione sindacale: articolata, autonoma, negoziale. Senza di loro o, più realisticamente, con un loro peso più modesto e più tenue, la Cisl sarebbe probabilmente diventata un sindacato di medie dimensioni, poco più grande della Uil, più grande della Cftc (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens), con cui aveva tratti simili¹. Diventa, invece, una organizzazione forte e ampia.

Per coloro che grosso modo facciamo rientrare in questa fascia, aderire alla Cisl, come sappiamo, è stato il frutto di motivi e di eventi che andavano anche al di là dei confini sindacali. Ma, accanto a questo, essi dovevano incontrare lo spirito e i

¹ La Cftc, nel 1964, si trasforma nella Cfdt (Confédération Française Démocratique du Travail) e non è più confessionale. Una caratteristica di questa organizzazione è quella di avere diretti rapporti con il pensiero sociale francese e con grandi intellettuali della sinistra. Una interessante conferma la troviamo in questo passo di André Gorz [2008, 49]: «Non ho mai dimenticato le lezioni che sono state per me i tre giorni passati a Grenoble con Mandès France. Abbiamo preso i nostri pasti con Mandès, fatto visita con lui ai suoi amici, assistito ai suoi colloqui con i notabili della città. Tu sapevi che, parallelamente a questi colloqui, io andavo a discutere con dei militanti *cédétistes*...», cioè della Cfdt.

contenuti della concezione sindacale della Cisl. A ben vedere, si trattava di un passaggio non semplice e certamente non previsto nei percorsi antecedenti all'entrata nel sindacato; tanto è vero che non sono mancati dissensi e resistenze.

E, tuttavia, tale passaggio è stato compiuto in grande misura; non ugualmente in tutti gli ambienti o categorie, in un periodo di qualche anno, con l'apporto decisivo dell'attività formativa. Questo passaggio, che consisteva essenzialmente nell'innesto dei fondamenti della Cisl sulla cultura e sulle esperienze precedenti, è stato determinante per la fase dello «stato nascente» e per quella dell'affermazione e del radicamento. Esso, da una parte, rappresenta il solo «miracolo» di cui ha beneficiato la Cisl; dall'altra, era un requisito essenziale del progetto e della sua riuscita.

Un merito involontario può essere attribuito, detto senza ironia, alla stessa Cgil: la voglia di cambiare profondamente e, quindi, di disporre di una prospettiva sindacale propriamente alternativa, erano aspirazioni che coinvolgevano una parte cospicua di lavoratori. La concezione sindacale della Cisl poteva forse contenere tesi e proposizioni non facilmente comprensibili ma, questo è il punto, si presentava come un'alternativa vera e propria. Per essa, per esempio, potevano passare in seconda linea le eventuali perplessità in ordine alla freddezza confederale verso l'intervento legislativo (cap. 2).

2. *Militanti e sindacalisti*

Il termine *militanti* può sembrare obsoleto e, tuttavia, qui è utilizzabile, se ne diamo una definizione. La figura del militante si compone di tre principali caratteristiche: è un iscritto che conosce e condivide le politiche e l'identità dell'organizzazione; è attivo – spesso è semplicemente chiamato «attivista» – nel senso che fa proselitismo, partecipa alla vita del sindacato, può essere un rappresentante o un membro di strutture orizzontali o verticali; è disposto, in misura maggiore o minore, ad accollarsi sacrifici, responsabilità, tensioni e rischi in difesa dei lavoratori, degli iscritti, della sua organizzazione.

Quanti erano? Molti. L'ampia dimensione risulta fondamentale per la Cisl, che inizia con l'ambizione fondata di non

essere un sindacato minoritario. Quanti erano, per esempio, nel 1955; quanti erano nel 1965 o in seguito?

Evidentemente, non lo so e non ho compiuto minuziose ricerche in proposito. Posso, comunque, usare un riferimento soggettivo ma empirico. Dal '55 in avanti ho fatto l'istruttore in molte decine di corsi residenziali di «tre giorni», quelli rivolti agli attivisti, alle Sas aziendali, ai direttivi di categoria. Inoltre, ho partecipato (come ho già detto) a tante «tre sere» e a riunioni a livello aziendale o zonale. Aggiungo che, in alcuni casi, conoscevo specificamente l'insieme degli attivisti e dei militanti di singole imprese. Ho avuto rapporti personali, anche di amicizia, con qualche centinaia di loro e, quasi sicuramente, anche di più.

Con questo riferimento, si può ritenere che ogni lega del settore terra e ogni impresa degli altri settori di medie o grandi dimensioni disponesse all'incirca di almeno 20-40 militanti; trascurando, quindi, le diversità ambientali e di impresa, cominciando dalla notevole presenza della Cisl nelle imprese industriali di maggiori dimensioni [Pizzorno 1978]. Se ipotizziamo l'esistenza di mille leghe del settore terra, e di due o tremila imprese sindacalizzate, prevalentemente nel settore industria, si può ritenere che i militanti della Cisl nel decennio '50 costituissero un insieme di alcune decine di migliaia di iscritti. Queste cifre hanno evidentemente un valore solo indicativo e, però, non dovrebbero mancare di una qualche plausibilità.

I militanti della Cisl, almeno per i decenni '50 e '60, si sono manifestati nell'attività lavorativa, alla quale accedono dopo le scuole professionali o, meno frequentemente, dopo il diploma. Provengono dal mondo agricolo e, in misura maggiore, da ambienti industriali. Per questi ultimi, una buona parte arriva al posto sicuro in un'impresa di una certa dimensione dopo precedenti esperienze lavorative. Sono impiegati soprattutto nel settore terra, nei settori industriali metalmeccanico e tessile, le categorie prevalenti in molte Unioni soprattutto nell'Italia del nord². L'insieme dei militanti vive l'esperienza sindacale diretta-

² Nelle pagine seguenti, parleremo prevalentemente del nord e della Lombardia in particolare. Ciò non solo per l'importanza oggettiva di ambedue ma, egualmente, perché disponiamo di una piccola letteratura in argomento. Fra gli autori che si occupano di «storie di vita» e di vicende sindacali locali, va citato Costantino Corbari, giornalista Cisl e scrittore di lavoro e di imprese.

mente e personalmente nell'impresa e, nel contempo, sente che una viva sensibilità morale e sociale richiede una corrispondente preparazione culturale. Essi chiedono linee guida, una prospettiva convincente, contenuti negoziali idonei. L'incontro con la strategia formativa della Cisl è così assicurato. Essi, tuttavia, non partono da zero. Due diffusi elementi vanno sottolineati: la provenienza da una famiglia solida, con la figura del padre vissuta come esemplare sul piano della rettitudine, della sensibilità sociale, della solidarietà con gli altri lavoratori; il mondo cattolico, in concreto la parrocchia e le associazioni, ambiente incisivo per la loro socializzazione; con al centro un prete, che fornisce i primi segnali che riguardano l'azione sindacale e la necessità di aiutare il sindacato nuovo. Anche le Acli giocano spesso un ruolo significativo in questa direzione. Tale mondo non comprende l'insieme della Chiesa, ma una parte di essa, quella militante sul terreno sociale, con esperienze concrete, con punti di riferimento. Un nome assai significativo in questo ambito è quello di don Primo Mazzolari.

Molti militanti, come ugualmente alcuni dei loro dirigenti confederali, dispongono di un'autentica religiosità. Non sono semplicemente credenti e praticanti.

Non tutti però sono cattolici e praticanti. Tra di essi si ritrovano persone di diversa provenienza, laici, alcuni socialisti. Arrivano con l'affermazione della Cisl e non appartengono alla quota di socialdemocratici e di repubblicani della fondazione. Entrano nella Cisl perché attratti dalla sua formula, dal pluralismo interno, della convivenza senza problemi con gli altri.

Cosa hanno fatto i militanti nel loro percorso sindacale? Sinteticamente si può dire che partono pressoché in modo uguale e poi, via via, si differenziano. I fattori delle diversità non sono solo quelli soggettivi (per esempio, maggiori o minori capacità e determinazione); contano non meno gli avvenimenti della vita sindacale e quelli interni delle strutture della Cisl.

Comunque, la diversità più rilevante è la seguente. Una parte, la maggior parte dei militanti, resta tale nel corso del suo impegno sindacale, spesso per una scelta esplicita. Essi svolgono tale impegno nell'impresa, nella categoria (sono membri del direttivo provinciale), nell'Unione (non pochi come membri del Consiglio generale). Non lasciano l'impresa, non diventano sindacalisti nel senso di operatori o dirigenti a tempo pieno.

Alcuni acquistano un prestigio molto elevato, sembrano fatti apposta per il collegio dei probiviri, sono come veri e propri «santi minori» di una grande organizzazione.

La loro esperienza e l'ampia legittimazione sono in buona misura dovute alla presenza nelle Sas e nelle Commissioni interne. Queste ultime, per un lungo periodo del dopoguerra, costituiscono l'organo di rappresentanza di tutti i lavoratori e sono composte da coloro che vengono eletti nelle liste presentate dai sindacati. Esse non sono un organo propriamente sindacale, non hanno potere contrattuale, hanno il compito principale della corretta applicazione dei contratti e della legislazione. La realtà appare assai più ricca: nelle Commissioni interne si compiono molteplici atti negoziali; le parti si confrontano sull'impiego effettivo del lavoro; Cisl e Cgil convivono, si scontrano, spesso trovano soluzioni di compromesso. La Cisl rispetta le Commissioni interne, anche perché i risultati delle loro elezioni misurano la forza e la debolezza della sua rappresentanza. Tuttavia, sempre all'interno dell'impresa, promuove, fin dagli anni '50, le Sas (Sezioni Aziendali Sindacali), con compiti di collegamento con le strutture sindacali provinciali o nazionali, per integrare l'azione dei membri di Commissione interna, per avvicinare maggiormente gli iscritti al sindacato attraverso il proselitismo, la formazione, la rilevazione della realtà aziendale; tutto ciò con procedure che assicurino la democrazia interna [Cisl 1959a]. Le Commissioni interne offrono una opportunità alla Cisl. Essa riesce molto spesso a far eleggere suoi iscritti per i posti assegnati agli impiegati, fatto che riflette l'impegno della Cisl per la sindacalizzazione dei «colletti bianchi»; impegno meno sentito nella Cgil.

Per le Commissioni interne va ricordato un aspetto assai significativo. Nella scelta dei candidati per le liste elettorali, la Cisl, come la Cgil, puntava normalmente su lavoratori sindacalizzati e con riconosciute qualità e specializzazioni professionali³.

³ A questo proposito mi permetto un riferimento strettamente familiare. Dopo il 25 aprile 1943, anche alla fabbrica d'armi Beretta viene nominata la Commissione interna. Fra i candidati eletti c'era anche mio padre, Angelo Baglioni, ottimo incisore di fucili da caccia e ancora oggi riconosciuto come un maestro.

L'altra parte dei militanti, più ridotta sul piano quantitativo, compie inizialmente esperienze simili ma, in un secondo tempo, su invito dell'organizzazione o per palese disponibilità, si impegna nell'attività sindacale a tempo pieno. Diventano sindacalisti, fanno il mestiere del sindacalista, quasi sempre eletti.

Questa seconda parte dei militanti corrisponde alle figure che, con l'operazione di Pastore per la dirigenza e in seguito (cap. 4), esprimono il loro ruolo di sindacalisti dopo la frequenza del Centro Studi di Firenze o perché emergono con il declino dell'apparato tradizionale e il ridimensionamento numerico o di funzioni dei sindacalisti-parlamentari. Essi sono candidati a coprire un ampio spazio nell'apparato dirigenziale della Cisl e, a loro volta, favoriranno nuove leve di sindacalisti con percorsi piuttosto simili.

I rapporti fra i militanti che restano tali e quelli che divengono dirigenti sindacali, si possono indicare (non senza divergenze) nel fatto che i primi costituiscono la forza organizzativa e sindacale che esprime i secondi e questi hanno, nei militanti coevi e successivi, il punto di riferimento per cogliere i sentimenti e le domande che circolano nelle strutture.

Questi sindacalisti, quando sono ora intervistati, sono propensi a smussare i contrasti che hanno dovuto affrontare, dipingono a colori tenui i momenti più aspri, a volte danno un giudizio positivo su persone (prevalentemente della Cgil) con cui hanno avuto forti scontri [Corbari 2006]. Insistono, piuttosto, sulla durezza del loro lavoro, sull'insufficienza dei mezzi, sulle delusioni che emergono accanto ai risultati conseguiti. Tuttavia non manca l'entusiasmo, il senso di una fatica che non stanca.

La durezza del lavoro di sindacalisti non era molto differente da quella della vita sindacale dei colleghi della Cgil e della Uil. La vera differenza sta probabilmente nel fatto che i sindacalisti della Cisl sono più soli. Possono contare sull'organizzazione, gli iscritti e numerosi ambienti parrocchiali. Quelli della Cgil, invece, sono in una organizzazione che si ritiene il «sindacato per eccellenza»; sono parte di un sistema che comprende partiti, cooperative, giornali e altro; pensano di essere sul sentiero che li porterà lontano, verso una società intrinsecamente migliore; godono della fiera autostima di essere all'opposizione.

I militanti e i dirigenti – con diffuse qualità morali e con difetti individuali presenti nel gioco degli organismi collettivi

– esprimono senza enfasi la densità emotiva che accompagna l'esordio delle esperienze sindacali; non conoscono e non credono a modelli sindacali con aspetti profetici; eppure vivono l'impegno sindacale con piena intensità; vogliono un'azione sindacale che porti equità e regole condivise nei rapporti di lavoro, sentono l'orgoglio di una prospettiva più moderna e concreta [Manghi 2002].

È noto che moltissimi sono cattolici. Numerosi sono gli iscritti alla Democrazia Cristiana ma che, normalmente, svolgono attività militante solo per cose sindacali. Quando lasciano l'impegno sindacale, non molti prendono la strada della carriera politica. Questa strada, dopo la fase dei sindacalisti-parlamentari, verrà percorsa dai dirigenti di grado più elevato, soprattutto dai membri della Segreteria confederale e dagli stessi segretari generali. È un dato di fatto e, nell'insieme, un fatto non insignificante e non fecondo per l'immagine e per l'identità della Cisl (cap. 9).

La nostra descrizione della figura del militante Cisl può sembrare troppo idealizzata. Confermiamo qui il buon livello morale e di dignità sindacale, con numerosi casi eccellenti, con altri casi più modesti o meno visibili. Va, però, considerata una parte «materiale» del lavoro sindacale, che coinvolge direttamente il militante che rimane nell'impresa.

Mi riferisco all'insieme delle relazioni fra i sindacati e, soprattutto, con la controparte, che stanno al di qua e al di là dei momenti «ufficiali»: la trattativa, il confronto e il conflitto, l'accordo e la sua gestione. Buona parte di tali relazioni riguardano questioni del singolo lavoratore (per esempio, cambiare turno) o di piccoli gruppi (per esempio, maggiore sicurezza per la salute).

Ma ci possono essere relazioni più impegnative e delicate per i rappresentanti sindacali. Due soprattutto. L'una è data dal controllo o dal condizionamento delle assunzioni, con precedenti consistenti in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, mediante le prerogative sindacali del *closed shop* e dell'*union shop* [Marsh 1979]⁴. L'altra è data dall'influenza e dalle pres-

⁴ *Closed shop* e *union shop*: con la prima si rende obbligatoria l'iscrizione al sindacato in una determinata azienda o unità produttiva; con la seconda si impone l'iscrizione a tutti gli assunti, una volta finito il periodo di prova.

sioni sui processi delle promozioni e delle carriere, specie se riguardano la carriera degli stessi sindacalisti. Queste relazioni, come è evidente, possono aver coinvolto la Cisl, come la Cgil o altri sindacati.

La Cisl, nei settori privati, non ha utilizzato l'uno o l'altro tipo di relazioni. Il suo utilizzo si è avuto, forse più nel passato che nel presente, nel settore pubblico, nelle imprese di pubblica utilità, nelle partecipazioni statali, nelle banche popolari; seguendo il cattivo esempio dovuto alle pretese e agli interventi esercitati dagli attori politici.

3. *Alcune figure di militanti-dirigenti*

Dopo le pagine precedenti dedicate a militanti che poi diventano dirigenti, richiamiamo brevemente il percorso di alcuni di essi, con qualità che rispecchiano la ricchezza e la complessità della Cisl. Ci occuperemo del loro esordio sindacale e della parte iniziale del loro percorso⁵ per queste due ragioni.

Nelle loro dichiarazioni, i migliori ricordi, una velata malinconia, una delicata tristezza, sono riservati agli anni della fabbrica, della lega, della zona, della categoria⁶. Anche quando e giustamente si attribuiscono meriti, lo fanno in grande misura con riferimenti a quegli anni, a quegli ambienti.

Nell'esordio e nella parte iniziale, emergono chiare e distinte le caratteristiche e i tratti tipici del militante Cisl, il suo confronto personale con la realtà dell'organizzazione, degli altri sindacati, dei padroni e, non meno, con gli stessi

⁵ A questo proposito risultano interessanti le parole di Federico Mancini, un raffinato giurista di impostazione liberale e socialista, in seguito alla sua collaborazione con il Centro Studi di Firenze: «Non sono mai stato uno spirito religioso. Avevo però molta simpatia per i cattolici della Cisl. Li vedevo animati da un forte impegno civile, di progresso; e capivo perfettamente l'esigenza che essi sentivano di trovare, al di là della vecchia dottrina sociale della Chiesa (con la quale non potevano rompere, ma che davvero non poteva bastare), un riferimento culturale solido e prestigioso che consentisse loro di reggere il confronto con un avversario ideale fortissimo come il marxismo. Quel riferimento lo trovarono nel sindacalismo americano, nel vecchio Sam Gompers, e poi in John Commons e Selig Perlman» [Ichino 2008].

⁶ Cfr. Baglioni e Corbari [2006], da cui sono tratte non poche informazioni relative ad Alessandro Pastore, Roberto Romei, Franco Castrezzi.

lavoratori. In seguito, come dirigenti, possono conservare in parte o in tutto quei tratti ma essi sono più intrecciati e istituzionalizzati con le strutture, cui appartengono o che direttamente dirigono.

Questa seconda ragione non vale solo per i sindacalisti. Posso fare una divagazione? Quando Gabriel García Márquez chiese a Carlos Fuentes come avrebbe dovuto impostare la seconda parte della sua autobiografia, Fuentes gli rispose: «questa seconda parte non la devi scrivere. Che altro potresti dire di te, dopo *Cent'anni di solitudine*?» (e, aggiungo io, dopo *L'amore ai tempi del colera*?).

In effetti, i nostri attori non hanno raccontato in prosa la loro esperienza completa. Comunque, come dicevamo, a questo punto, poniamo attenzione alla loro figura di militanti e di giovani dirigenti sindacali, nei momenti della loro gestazione.

Alessandro Pastore rappresenta uno dei casi migliori e duraturi dei sindacalisti che iniziano nel periodo unitario e che hanno saputo continuare a riproporsi ottimamente con l'avventura della Cisl.

Nasce a Milano nel 1916, a due passi dalla sede storica dell'Unione di via Tadino, da genitori entrambi attivisti sindacali. Dopo l'oratorio e l'Azione Cattolica: scuole serali, un posto alla fabbrica Brill, servizio militare, campagna di Russia, impegno nella Resistenza.

Nell'aprile del '45, collabora con il sindacato unitario dei braccianti e segue il tentativo di portare nella Cgil i coltivatori diretti, ossia una categoria sociale e produttiva vastissima, che avrebbe potuto rafforzare di molto la corrente cristiana. Il tentativo fu ripreso da Giulio Pastore al momento della scissione, ma senza successo, perché la Democrazia Cristiana aveva puntato sulla Coldiretti, guidata a lungo dal robusto presidente Paolo Bonomi.

In seguito, Alessandro Pastore viene mandato nella zona di Casalpusterlengo, bassa milanese, con Moioli, un sindacalista degli anni '20. «Appena scesi dal treno, ad aspettarci c'era il segretario comunista di zona: "Tu sei il rappresentante della corrente democristiana?" "Sì." "Come ti chiami?" "Pastore." "E tu?" "Moioli." "Bene, adesso fate una bella cosa, riprendete il treno e tornate a Milano."». Furono poi gentilmente accompagnati alla stazione.

Nel dicembre del '46, Pastore era segretario della corrente cristiana della zona di Rho. Si proponeva ed è riuscito a rafforzare la sua corrente (specie braccianti e lavoratori tessili).

Abbiamo combattuto contro i comunisti, ma con coloro che avevano fatto la Resistenza avevamo mantenuto buoni rapporti. C'erano grandi scontri nei direttivi ma c'era qualcosa che univa, che era più del semplice rispetto. Ho imparato molte cose dai comunisti: la dedizione, il modo di fare, il modo di parlare un po' più duramente.

Pastore ha partecipato all'ultima riunione provinciale della Cgil unitaria a Milano, presenti Ettore Calvi (corrente cristiana) e Gabriele Invernizzi (leader comunista). «L'incontro era andato abbastanza bene, quando, a un certo punto, si è alzato qualcuno che ha detto: "Noi stiamo qui a fare queste scemenze", mettendo il mitra sul tavolo». A questo punto Calvi ha preso la parola dicendo che non poteva accettare simili discorsi e abbiamo deciso di andarcene, ma Calvi non riusciva a venir via perché era bloccato dai delegati.

Dopo la rottura, Pastore conosce Mario Romani, che in seguito lo inviterà a frequentare il «corso lungo» di Firenze. Nell'agosto del '48, sono state gettate le basi del sindacato nuovo, nella settimana formativa di Val Formazza. La linea di Romani si scontra con quella delle Acli, favorevoli al sindacato cristiano. Pastore si schiera con Romani, «anche se era difficile».

Dal '51 al '56, è segretario dell'importante zona di Monza; successivamente viene chiamato all'Unione come componente della segreteria provinciale. Per qualche decennio, svolgerà il ruolo di segretario organizzativo. In realtà il suo contributo e il suo peso sono stati superiori alle attribuzioni del suo ruolo. Acquista notevole prestigio, è considerato un saggio che, però, non nasconde posizioni nette e decise, offre uno stile gentile e, naturalmente, senza enfasi. Con gli anni è diventato un delicato poeta dialettale, ricco di sentimenti e di ironia.

Roberto Romei, come il fratello Carlo, è il rappresentante tipico della strategia di Giulio Pastore per il ricambio della dirigenza. Nato nel Valdarno nel 1926, a dieci anni rimane profondamente colpito perché il padrone del podere, Corrado Carapelli, quello dell'olio, minaccia di dare la disdetta del contratto mezzadrile a suo padre se avesse insistito nell'idea di mandare a scuola i figli.

Nel dopoguerra decide di occuparsi di sindacato e inizia aiutando i mezzadri della zona a leggere i libretti colonici e scoprire le irregolarità che meritassero una vertenza. La sua esperienza e la sua vocazione si erano consolidate con la lotta partigiana e il servizio militare, con l'esempio di suo padre, con l'aiuto di don Guido Beccettini, con il concorso della futura moglie, anch'essa impegnata come colletttrice in fabbrica.

Il punto di svolta del suo percorso sindacale è costituito dall'ammissione a partecipare al secondo corso annuale del Centro Studi di Firenze. Subito dopo viene assegnato all'Unione di Perugia, dove diventerà segretario generale.

Il primo problema è quello di trovare e formare nuovi quadri sindacali e sostituire operatori e attivisti con esperienze superate. Romei compie un grande sforzo sul piano formativo, aiutato da un gruppo di intellettuali locali e dai formatori confederali, come chi scrive.

Ha profuso grande impegno, con successi adeguati, per la costituzione delle leghe contadine, per l'apertura di scuole serali con l'obiettivo di ridurre l'analfabetismo, per il miglioramento delle condizioni di lavoro (come, per esempio, il riconoscimento ai contadini del plusvalore connesso al conferimento del bestiame).

Per la Perugia industriale, con Romei si stipulano, negli anni '50, i primi contratti integrativi a livello dell'impresa e ciò avviene per la Perugina e per la Luisa Spagnoli. Essi sono ancora oggi richiamati e considerati come incunaboli di quello che adesso chiamiamo il secondo livello negoziale. Questi contratti non hanno avuto il consenso della Cgil. La Camera del lavoro di Perugia arrivò al punto di proporre alla Confindustria locale un accordo che vietasse la trattativa aziendale.

I meriti di Romei sono stati presto riconosciuti anche in altri ambienti, territoriali e verticali dell'organizzazione. Talché, nel 1962, viene cooptato nella segreteria dell'Unione di Milano e, poi, verrà eletto segretario generale. Romei era contento di operare in questa grande città industrializzata, moderna, iperattiva, sindacalizzata: secondo lui, molto più avanti delle altre realtà sindacali. Qui si è confrontato, 1962-73, con profondi cambiamenti e, con essi, anni di lotte, di contestazioni, di manifestazioni di piazza, di grandi slogan e, purtroppo, di atti

terroristici come Piazza Fontana. Tutto l'opposto dell'equilibrio, della prudenza, della mitezza di Roberto Romei.

Franco Castrezzati costituisce uno dei casi più evidenti e apprezzabili di emersione delle risorse umane e sindacali «tenute in disparte» fino a quando, nella seconda metà degli anni '50, si manifestano notevoli cambiamenti nelle strutture e nell'azione sindacale dentro la Cisl.

Castrezzati nasce vicino a Brescia, nel 1926, in una famiglia contadina. I genitori sono cattolici di grande fede, il padre è antifascista.

Lavora alla casa editrice Morcelliana, non risponde al bando della chiamata alle armi dei giovani nati nel primo semestre del '26 e inizia un periodo drammatico e audace di clandestinità, di carcere, di esposizione al fronte e di fuga dal treno diretto in Germania; per poi collegarsi ai partigiani delle Fiamme Verdi in Valle Camonica.

Dopo un periodo all'Anpi, con scontri e contrasti continui con i comunisti, sta per emigrare in Argentina, ma viene chiamato da Angelo Gitti, segretario provinciale della Cisl, che aveva apprezzato i suoi articoli sui temi sociali, pubblicati su un settimanale bresciano. Organizza le categorie dei mezzadri e, poi, si occupa di formazione e di rapporti con la stampa. Alla formazione si dedica anche chi scrive. Allora, con Castrezzati e con militanti di grandi imprese, comincia un fermento volto ad applicare attivamente le linee contrattuali della Cisl: in pratica, la contrattazione a livello dell'impresa – come nell'accordo alla Beretta di Gardone Val Trompia (1957), seguito da Giuseppe Bianchi in qualità di esperto confederale.

Castrezzati, seppur operatore e non dirigente, decide di presentarsi al congresso della Fim e lo vince. Viene eletto segretario generale nel 1958. È un primo grosso colpo per la parte vecchia e ossidata della dirigenza delle categorie.

Fra le divergenze con l'Unione e con la stessa confederazione, va ricordata la vicenda del premio antisciopero alla Om (oggi Iveco-Fiat). Per questo premio, a parere del segretario dell'Unione, dovevano essere esonerati dallo sciopero i lavoratori della Om. Castrezzati e il suo comitato direttivo si oppongono; allo sciopero aderiscono in ventuno, diciotto della Fim e tre della Fiom. È una sconfitta quantitativa, ma si apre il varco della ri-

presa sindacale nel mondo Fiat e si cominciano a sperimentare pratiche di unità d'azione.

Un secondo cambiamento interno riguarda il vertice nazionale della Fim. Con Pierre Carniti, che vince il congresso provinciale a Milano, con le dimissioni di Franco Volontè, storico segretario generale, matura la sostituzione con Luigi Macario nel 1963 e Castrezzati entra, assieme a Carniti, nella segreteria nazionale. Un terzo cambiamento, nell'anno precedente, è dovuto all'applicazione a Brescia della incompatibilità fra la carica di segretario dell'Unione e il mandato parlamentare.

Castrezzati e la sua categoria sono ormai usciti dall'isolamento nell'ambiente bresciano e nell'ambito della Cisl. L'impronta della sua intensa attività negli anni '60 e '70 è riscontrabile, in primo luogo, nella diffusione del conflitto e dei negoziati a livello dell'impresa; nell'accrescimento delle rivendicazioni senza accettare quelle più irragionevoli (cioè quelle troppo radicali presentate per la piattaforma del contratto nazionale del 1966); nello scontro aspro e ripetuto con la controparte, specie con Luigi Lucchini (allora apertamente antisindacale e lontano dalla sua signorile maturità di Presidente di Confindustria e, se non erro, di Comit); nella frequenza dell'unità d'azione condivisa ma a volte accompagnata da riserve (come nel momento di costituire la Flm con Claudio Sabattini alla segreteria Fiom).

Castrezzati, figura di grande coerenza e moralità, il 28 maggio del 1974 era al microfono di Piazza della Loggia, a Brescia, quando esplose la bomba criminale.

Marisa Baroni⁷ è una delle tante donne che partecipano – come attiviste, militanti e dirigenti – alla costruzione e alla affermazione della Cisl, e, spesso, con piena generosità.

Tutti i sindacalisti dovrebbero occuparsi della costruzione e della solidità organizzativa e, naturalmente, degli obiettivi concreti (contrattuali e non) dell'azione sindacale. Ma vi sono stati e vi sono sindacalisti che si impegnano in particolare nella dimensione organizzativa, come dove ci sono difficoltà ambien-

⁷ La biografia sindacale di Marisa Baroni e quella di Domenico Paparella, che segue, sono state raccolte da Ester Crea in Manghi [2007]. Nella prima parte, Manghi traccia le caratteristiche, le attività, le difficoltà di questa essenziale figura. Sui militanti che svolgono la loro attività sindacale prevalentemente nei luoghi di lavoro, va richiamata l'accurata ricerca compiuta da Marco Depolo e Guido Sarchielli in Romagnoli [1980].

tali per il riconoscimento del sindacato o per la debolezza della Cisl rispetto alla supremazia della Cgil.

Marisa Baroni è una sindacalista che ha nel sangue le caratteristiche dell'«organizzativo» e le mostra nell'arco della sua lunghissima militanza.

Entra nella Lombardi di Ferrara, una fabbrica a maggioranza femminile. La Cisl non c'è, ma essa viene ugualmente eletta nella Commissione interna. Dentro e fuori dalla fabbrica deve cercare le sue colleghe per avvicinarle al sindacato, superando la disapprovazione esplicita dello stesso imprenditore.

Nelle fabbriche non si potevano tenere le assemblee. Ci si incontrava nella sede della Gioc (Gioventù Operaia Cristiana) e, fuori Ferrara, nelle parrocchie. Baroni non ha fatto questo lavoro solo per la sua categoria degli alimentaristi, ma anche per i tessili e i braccianti. Ha curato l'organizzazione a livello di Unione, sempre con un occhio particolare per le donne. Il meccanismo del tesseramento non si reggeva sulla delega, venuta dopo. Procedeva attraverso l'avvicinamento individuale, ogni anno, e con molta riservatezza.

La Cisl ferrarese è una piccola cosa: 3.500 iscritti contro i 137.000 della Cgil. La situazione comincia a cambiare sensibilmente con l'arrivo del nuovo segretario Lino Bracchi nel 1960. In quel periodo sono stato due o tre volte a fare formazione e ricordo un clima di ripresa e di sviluppo.

Baroni apparteneva alla Gioc che contribuisce a tale sviluppo. Lei e le sue amiche, aiutate da un prete operaio, si occupano di problemi di ordine sociale piuttosto che contrattuale; come, per esempio, l'ottenimento della cassa mutua interna. Comunque, non avendo il premio di produzione alla Lombardi, portano avanti una «grande battaglia» con 27 giorni di sciopero a oltranza.

Nel contempo si occupa della categoria. Si tiene il primo congresso della Fulpia a Ferrara, con quattro fabbriche. Si licenzia nel 1961, viene valorizzata da Sandra Codazzi, la mitica espressione della componente femminile nella Cisl, e, poi, frequenta il corso lungo di Firenze.

Il passo successivo è Roma. A pieno tempo, segue l'organizzazione e l'amministrazione della categoria, cominciando dall'obiettivo principale rappresentato dall'unificazione dei 27 contratti nazionali.

Domenico Paparella è stato un sindacalista completo, con una grande esperienza di responsabile organizzativo, con capacità negoziali non comuni a livello di impresa (come alla Olivetti) e a livelli più ampi, con una cultura del mondo del lavoro e della sua regolazione che, nei suoi ultimi anni, lo faceva includere fra i più validi esperti di relazioni industriali.

Paparella proviene da Rivarolo, un quartiere operaio di Genova; compie vari lavoretti; frequenta un ente professionale e la scuola serale; a sedici anni, nel 1963, viene assunto come operaio comune di seconda categoria all'Ansaldo.

In questa grande impresa la Cisl è fortemente minoritaria. L'ambiente è molto politicizzato. Si diceva che c'erano più iscritti al Pci che alla Fiom. Con una Fim nazionale attenta ai giovani, specie attraverso l'attività formativa, Paparella emerge rapidamente e compie una interessantissima esperienza in fabbrica (in tema di organizzazione del lavoro) nel Comitato tecnico paritetico e, per due anni, porta avanti una trattativa con il professor Felice Mortillaro⁸, suo capo del personale.

Nel 1968, accetta la proposta della Fim di un impegno a tempo pieno. Come primo passo, fu mandato a fare la «scuola di guerra» a Torino, nell'autunno-inverno 1968-69.

Tornato a Genova, assume la responsabilità della zona di Sestri Ponente, che egli ricorda soprattutto per una campagna e una forte crescita di iscritti fra i giovani. Nel 1971, Pierre Carniti lo chiama a Roma, alla Federazione nazionale, per occuparsi dell'Ufficio sindacale: l'anno dopo, svolge un ruolo primario nella trattativa per il contratto di categoria, noto come quello dell'inquadramento unico.

Dal '74 al '77, è segretario provinciale a Treviso e, dopo, viene eletto nella segreteria nazionale della categoria. In questo ruolo Paparella affronta in prima persona la vicenda della Flm (Federazione Lavoratori Metalmeccanici) unitaria.

⁸ Felice Mortillaro diventerà presto rappresentante di associazioni sindacali imprenditoriali. Il periodo più ricordato è quello di direttore di Federmeccanica. Era un personaggio di eccezionale intelligenza e, insieme, ironico e polemico. Tutti o quasi lo consideravano un nemico del sindacato. Certamente sapeva smontare la retorica, le utopie, l'indecisione, presenti nell'universo sindacale. Ma, quando si trovava di fronte a proposte e attori veri, gli piaceva il gioco negoziale e riconosceva la funzione della rappresentanza sindacale. Non sempre è stato sufficientemente apprezzato e compreso dai suoi rappresentati.

Al momento della costituzione, l'entusiasmo prevale sulla consapevolezza. Le tappe sono accelerate fino all'accordo Fiom, Fim e Uilm; con il quale le tre federazioni si impegnano a concludere l'unità nel giro di pochi mesi. Le cose, invece, si sgretolano. Secondo Paparella, soprattutto perché Bruno Trentin non si sentì di arrivare all'unità senza il consenso del suo partito. Allora, Paparella e Morese, con altri, venute meno le condizioni per l'unità (una unità complicata in ogni modo visto che era limitata a una categoria), prendono atto del fallimento e iniziano con determinazione il percorso della ricostruzione della Fim, della Fim-Cisl.

Con una carriera rapida e brillante, Paparella, per regole statutarie, si trova libero ancora giovane e in piena forma. Per un paio d'anni, vive e studia a Parigi e a Londra. Torna a Roma e collabora con la Società biblica. Rientra poi nel perimetro sindacale verso una ricca riconversione professionale. Dirige per quasi vent'anni il Cesos, promosso dalla Cisl e da chi scrive, e si occupa in particolare di formazione e di mercato del lavoro. Diventa un esperto di buon livello.

Nel luglio del 2009, dopo dieci mesi di sofferenze e di speranza, ci lascia. La causa della morte viene fatta sicuramente risalire agli anni di lavoro all'Ansaldo, a un frammento di amianto entrato nei suoi polmoni, un frammento risvegliatosi dopo quarant'anni.

4. *A Sesto San Giovanni, in Calabria*

Sesto San Giovanni: «Città medaglia d'oro della resistenza, sempre governata da amministrazioni di sinistra, il mondo comunista ne ha fatto per lungo tempo il proprio simbolo. Grazie ai conflitti consumati nelle sue grandi fabbriche, per la Cgil, in particolare per la Fiom»⁹. Questa rappresentazione, verosimile per molti aspetti, trascura un fenomeno rilevante e ricco, e cioè la presenza e il ruolo del lavoro e delle organizzazioni di matrice cattolica; condizione di base per l'affermazione del sindacato bianco, come lì veniva chiamato. Una verifica lampante e ina-

⁹ Questa citazione e molte affermazioni relative alla situazione sindacale di Sesto San Giovanni sono tratte da Corbari [2007].

spettata: nelle elezioni per le Commissioni interne delle grandi fabbriche (Breda, Ercole Marelli, Falck, Magneti Marelli, Pirelli Sapa), 1956-57, la Cgil conquista 70 seggi e la Cisl ben 64. In seguito, nell'ultima elezione delle Commissioni interne, nel 1969, la Cgil perde la maggioranza assoluta fra i lavoratori di dette fabbriche a vantaggio della Cisl e della Uil.

La Cisl di Sesto si compone di almeno tre strati di iscritti, attivisti, militanti e figure di leader, anche se questi ultimi non accettano normalmente di lasciare la fabbrica per il tempo pieno nel sindacato. Fra i leader voglio almeno ricordare Lorenzo Cantù [Viganò *et al.* 2010], Michele Palma e Paolino Riva. Il primo strato è composto da lavoratori che provengono dal mondo cattolico ambrosiano e che compiono un percorso spesso comune; dapprima all'oratorio, poi dentro l'Azione cattolica, le Acli, e, infine, nella Dc e nella Cisl. Creano un sindacato profondamente ancorato alla cultura cattolica, ma non confessionale, come aveva scelto la Cisl.

Un secondo strato, consistente, proviene dalla zona bergamasca, dalla Brianza, dal più lontano Veneto. Sui lavoratori di questo strato si pone l'attenzione degli attivisti già occupati, fin dal momento dell'ingresso, per la loro sindacalizzazione. Molti di essi non partono da zero: hanno già avuto esperienze associative cattoliche e hanno affrontato lotte sindacali. Come gli ex minatori della Val di Scalve [Corbari 2002].

Un terzo strato si aggiunge quando nella Fim entrano nuovi tipi di militanti, che non hanno alle spalle il tradizionale percorso dei lavoratori cattolici. Ritengono la Fim più aperta e autonoma; a volte convivono, a volte si scontrano con i precedenti dirigenti. Sono per l'unità sindacale e per uno stile sindacale più rumoroso, più movimentista. La caratteristica del sindacalismo senza enfasi della Cisl va un po' in disparte, non solo a Sesto San Giovanni e non solo fra i metalmeccanici nel periodo del ciclo di lotte 1968-73 e dopo. Tuttavia molti di essi, al momento della rottura della Fim, nel 1984, si metteranno con convinzione a ricostruire l'organizzazione della Fim.

Le vicende contrattuali a Sesto San Giovanni sono state certamente intense e, naturalmente, conflittuali. Però, l'aspetto dominante è costituito dai rapporti fra gli attori; in pratica fra il polo politico comunista e la Cgil, da una parte, il mondo cattolico e la Cisl, dall'altra, nel clima complessivo di forti contrasti.

Come è noto, trattasi di rapporti di contrapposizione, di scontro, di competizione forte, senza trascurare momenti e fatti di convivenza e di pratiche (quasi) unitarie. All'interno di tali rapporti, una parte svolge il ruolo di aggressore, l'altra si trova a essere aggredita. Credo sia oggettivamente difficile dimostrare che il ruolo di aggressore sia stato giocato dalla Cisl. Questa situazione può spiegare perché il mondo cattolico sestese sia così apertamente schierato a favore (o a difesa) della Cisl e cioè più spiccatamente che in altri ambienti simili. Questo orientamento riguarda in primo luogo i sacerdoti – ricordo con grande simpatia il prevosto Teresio Ferraroni – e il giornale «Luce sestese», critico anche nei confronti degli imprenditori. Sesto San Giovanni come luogo simbolico del lavoro ha anche meritato una visita fra gli operai del Cardinale Montini, allora arcivescovo di Milano, e di Giovanni Paolo II.

La vicinanza con il mondo cattolico si attenua sensibilmente quando la Fim mostra una composizione molto eterogenea nei rappresentanti e nei militanti.

L'atteggiamento prevalente della Cgil e della Fiom si esprime, più che altrove, nella profonda differenza sulla natura e strategia dell'azione sindacale rispetto alla Cisl; riguarda una palese insofferenza verso un protagonista inatteso e resistente come era la Cisl; insofferenza che, più di una volta, diventa violenza. La Cisl denuncia la sovrapposizione di ruoli fra il Pci e la Cgil, l'attivazione di direttive sindacali che provengono dall'esterno, la decisione di condurre battaglie che sembrano incomprensibili. Come le novanta ore di scioperi in venti giorni alla Falck; per una questione specifica, sulla quale era stata raggiunta un'intesa. Nel seguito della vita sindacale e nelle fabbriche di Sesto San Giovanni, momenti assai delicati arrivano, in particolare, con il fenomeno del terrorismo, non del tutto esterno al mondo del lavoro.

È interessante richiamare l'interpretazione dei rapporti sindacali compiuta da Antonio Pizzinato [Corbari 2007], persona cordiale e generosa, uno dei principali attori a Sesto e nella stessa Cgil, della quale è stato in seguito segretario generale. In estrema sintesi, dopo accenni alle diversità, la sua rappresentazione è tutta centrata su lotte, mobilitazioni, accordi avanzati a livello di impresa, convergenze e difficoltà con i lavoratori, coesione e dibattiti. Il «problema Cisl» e le

sue implicazioni non sono ricordate. La quiete (relativa) dopo un lungo periodo di tempesta!

Da Sesto San Giovanni alla Calabria. Dalle difficoltà politiche della Cisl, superate con risultati notevoli, alle difficoltà ambientali e culturali, con il sindacato senza riconoscimento, con molteplici fattori che giocano contro, con la priorità di costruire le basi minime associative, con l'obiettivo della «cittadinanza sindacale» costituita dall'applicazione dei contratti di categoria.

Quello che è stato fatto in questo contesto è ben rappresentato dall'opera e dai ricordi di Luigi Caracciolo [2009], operatore sindacale dal 1951, segretario della Cisl di Cosenza, membro della segreteria della Cisl Calabria, dirigente nazionale della Federazione nazionale pensionati. Prima di questo percorso e con l'aiuto di un anno al Centro Studi di Firenze, Caracciolo può essere considerato un vero e proprio pioniere dell'organizzazione, tra gravi disagi, con rischi per la sua incolumità, mediante una lunga campagna di «reclutamento» fra i lavoratori agricoli e non solo [Manghi 2007].

Caracciolo mostra una prospettiva dinamica per uscire dall'arretratezza economica e sociale, quella di essere fortemente determinato a superare «l'anonimato sindacale del Sud» per inserirsi nel grande movimento nazionale.

Quando, nel 1991, osserva una riuscita e corposa iniziativa sindacale a Venezia in ordine a una proposta di legge regionale di iniziativa popolare per gli anziani, ripensa alla sua terra, a momenti passati con lotte durissime, a conflittualità quotidiane, a realtà lontane dal lavoro e dal benessere. Ripensa a quel confluire rumoroso, eccitato, rabbioso dei braccianti, edili, studenti, donne che invocano un diritto, condannano un sopruso... anche se la loro voce rimaneva inascoltata e senza risonanza altrove, oltre i confini della Calabria.

Caracciolo risulta come un tipico operatore sindacale, vuole fare iscritti, sempre nuovi oltre a quelli già organizzati, sempre più dell'anno precedente.

Bisognava dimostrare di essere forti, soprattutto dopo la scissione del 1948, per poter tener testa ai padroni del momento e all'altro sindacato, già forte con l'aiuto del Pci. Sì, era difficile «fare le tessere» e i motivi, purtroppo, c'erano: la prevalenza del sindacato ideologico rendeva utopistico il progetto del sindacato libero e autonomo che,

anzi, nell'opinione di tanti lavoratori era ritenuto non credibile; oltre tutto circolava l'idea di un presunto, non sempre bugiardo, legame con la Dc, la quale, a sua volta, non mancava di interferire e tentare una specie di primazia sulle scelte politiche del nuovo sindacato e una qualche egemonia sulla sua dirigenza.

Era difficile fare le tessere per motivi più tradizionali – la paura del padrone, la paura di perdere il posto – fra le 150.000-300.000 raccogliatrici di olive. Esse «scendevano a gruppo (paesane e forestiere, come avveniva nei centri tessili del nord) verso la distesa argentea degli uliveti, carichi di frutto ormai maturo per essere raccolto dalle donne che dall'alba fino al tramonto lavoravano curve sotto gli alberi secolari, raccogliendo le olive cadute tra zolle umide di brina. Con le mani anchilosate per il freddo...». Qui non si sente la poesia del lavoro rurale, così intensa nelle riproduzioni un tempo molto diffuse dei quadri di Jean-François Millet.

Una delusione per Caracciolo è stata la conoscenza dell'ambiente bonificato dalla Cassa per il Mezzogiorno. Egli non trova interlocutori, non scopre l'innata predisposizione contadina all'ascolto. Infatti, «molti assegnatari non avevano mai calpestato una zolla di terra e con la terra non avevano nessuna confidenza: anche allora il clientelismo dilagante aveva tramutato in contadini ex barbieri, calzolai, fruttivendoli o amici del sindaco, del vescovo o di qualche notabile di partito».

Non sembra che abbiano favorito un clima sociale più sereno e sicuro le esperienze di industrie giunte dal di fuori. Caracciolo, in particolare, descrive l'occupazione in difesa del posto di lavoro nella fabbrica laniera di Donato Faini e «le 30 giornate di Cosenza» nelle tre cartiere, inaccessibili al sindacato; con mobilitazioni, scioperi e tanta solidarietà; con il conseguimento di un accordo per l'applicazione integrale e immediata del contratto nazionale di lavoro.

5. Militanti sindacali non dirigenti

Questi militanti sono sempre presenti nelle rievocazioni e nei ricordi delle vicende sindacali del passato – come, per esempio, nelle «giornate di Cosenza» di Caracciolo – e, tuttavia, scarsissima ci risulta essere la letteratura che li riguarda.

Probabilmente non mancano eccezioni. Qui ne utilizziamo una, specificamente dedicata a essi. Si tratta di una delle ricerche empiriche realizzata in occasione del trentennale della Cisl, a cura di Maurizio Carbognin e Luigi Paganelli [1981].

L'obiettivo è quello di occuparsi delle esperienze dei militanti e della storia della loro vita attraverso la ricostruzione da loro stessi compiuta. Sono stati coinvolti singoli soggetti, con mestieri differenti (minatore, operaio, impiegato, ceramista, ecc.) e alcuni gruppi (membri del direttivo della Fim di Varese, alcuni attivisti della Cisl di Brescia nel periodo 1945-50, contadini di una esperienza cooperativa nella zona di Ancona, alcuni militanti della Cisl vicentina, alcuni soci di una lega di cavatori di marmo a Palermo).

In molte zone, specie al nord, il triennio 1946-48 viene vissuto come una fase di intenso protagonismo personale: incontri, scontri, esperienze, grandi scadenze; tutti momenti non considerati esterni alla propria vita.

Le prime attività sindacali consistono di molto lavoro organizzativo, di proselitismo, di propaganda; nonché, assistenza nelle campagne, azione difensiva verso le ristrutturazioni industriali del dopoguerra, poche le vertenze vere e proprie a livello dell'impresa.

Per la costituzione della Cisl e più avanti, risulta fondamentale il ruolo giocato dalle Acli e, naturalmente, dai preti amici. La Cgil del periodo può essere definita un sindacato unitario solo in modo eufemistico. Certamente è stata così vissuta dai militanti che successivamente concorreranno alla nascita della Cisl.

I conflitti all'interno della confederazione unitaria riguardano il rapporto sindacato-azione politica, diversità nella visione della società, considerazione del comunismo nei comportamenti e nei valori.

Nel corso degli anni '50, le differenziazioni dell'azione sindacale diventano più marcate. Nelle zone urbane, predomina un clima repressivo di iniziativa padronale nei confronti degli attivisti sindacali e controlli continui sui lavoratori, non solo nelle grandi fabbriche. La nuova organizzazione ha la necessità di «sfondare», deve legittimarsi e radicarsi tra i lavoratori e, quindi, le maggiori energie sono spese nel proselitismo e nelle elezioni delle commissioni interne. Tuttavia, fin dall'ini-

zio, l'esperienza sindacale si fonda sulla volontà soggettiva di opporsi collettivamente all'arbitrio e di affermare il proprio diritto di parola.

Nelle campagne, i temi politici e ideologici non sembrano essere l'elemento caratterizzante della vita sindacale. La Cisl procede in modo aderente al tessuto sociale e culturale. Per mezzadri e braccianti, propone assistenza, tutela individuale e controllo dell'applicazione dei contratti e delle leggi; grandi lotte nel '49 e nel '50 e, dopo, alla fine del decennio, mobilitazione collettiva e manifestazione di massa¹⁰.

Nei primi anni '60, incominciano le prime lotte comuni per i rinnovi contrattuali. I risultati dell'azione sindacale erano scarsi. Poi qualcosa comincia a muoversi; per esempio, in tema di diritti sindacali. L'obiettivo principale non è più quello di affermare la legittimità dell'organizzazione e il riconoscimento dei lavoratori e della loro rappresentanza. Bisognava costruire un potere negoziale effettivo e una capacità di incidere realmente sulle condizioni di vita e di lavoro. C'era la volontà di passare costruttivamente dai principi affermati teoricamente alla pratica effettiva. In questi anni, i militanti si esprimono anche sui temi interni della Cisl; in particolare sui temi delle incompatibilità e della presenza diretta delle categorie a livello provinciale e zonale.

Per essi il ciclo di lotta 1968-73 non c'è stato ovunque. Tutto sommato sembra aver coinvolto ristrette aree del nord urbano-industriale. Numerosi militanti del centro-sud non ricordano quel periodo come particolarmente rilevante. Nel nord, invece, ha toccato non solo l'industria, ma anche la scuola, il commercio, il pubblico impiego e i servizi.

¹⁰ In questo periodo, nel '57 o nel '58, ho seguito quotidianamente nella bassa bresciana uno sciopero di salariati e braccianti. È durato una decina di giorni. Venuto da una valle montagnosa e manifatturiera, sono rimasto molto impressionato dall'atmosfera dello sciopero in una zona di stalle, con il mugito doloroso e lacerante dei bovini senza la mungitura. Per il resto, dominava il silenzio e la tensione, altissima nelle grandi cascate lombarde, nelle quali, con i lavoratori e le loro famiglie, abitavano proprietari o i «fattori». In ogni comune, il sindacato era pubblicamente presente con i comizi. Per evitare sovrapposizioni e per una forma occulta di unità d'azione, in un bar fra la sede provinciale della Cgil e quella della Cisl, ci si riuniva per decidere il calendario dei comizi e per scambiarsi informazioni, timori e l'attesa della conclusione dello sciopero.

Questa svolta viene ripresa e ricordata con nostalgia: non tanto per i contenuti rivendicativi più egualitari, non per l'affermarsi del sindacato come soggetto politico (politica per le riforme), quanto e soprattutto come un movimento di liberazione. Per molti è la scoperta del protagonismo e della partecipazione; come era avvenuto negli anni '40 e '50. Ciò significava avere un sindacato forte.

Le conquiste sindacali del ciclo di lotte, comunque, trovano, con le nuove forme di rappresentanza di base, uno strumento di diffusione capillare, anche in aree e settori non toccati dalla mobilitazione e che continua negli anni successivi, nel decennio '70.

Nei militanti più anziani, serpeggia la constatazione che il sindacato sta cambiando: conta di più la legge, molti scioperi non sono necessari, l'organizzazione sembra una istituzione (citano il contributo sindacale trattenuto sulla busta paga) e così via. Nei più giovani, in quelli sbocciati con il grande ciclo, domina la tematica della crisi e delle manifestazioni, non necessariamente passive, del riflusso; pur nella perseveranza dell'impegno quotidiano.

LA BASE E GLI ISCRITTI. L'AVANZATA DELLA SINDACALIZZAZIONE CISL

1. *Scelte soggettive, fattori strutturali e fattori politici*

Per il sindacato è scontata la centralità delle relazioni con i lavoratori, che esso rappresenta o potrebbe rappresentare. All'inizio sono i lavoratori più consapevoli che propongono l'aggregazione sindacale agli altri lavoratori. In seguito, nella lunga storia dell'esperienza sindacale, sono le organizzazioni esistenti che ricercano normalmente l'adesione di tutti i lavoratori del gruppo professionale, dell'impresa, del settore, del territorio.

Coloro che si iscrivono al sindacato compiono una scelta ragionevole, perché la regolamentazione collettiva del rapporto di lavoro evita la concorrenza fra i lavoratori; li sottrae alla presunta benevolenza dell'imprenditore o del management; comporta, per molti di essi, trattamenti economici superiori a quelli ottenibili con le tendenze del mercato e, per tutti, forme di tutela e di protezione normative.

Ma, sempre o quasi sempre, non tutti si iscrivono al sindacato. L'organizzazione non è mai al completo. La base dei sindacalizzabili è solitamente più ampia di quella degli iscritti. Per misurare questa significativa differenza, si usa il concetto di *tasso di sindacalizzazione* (o *densità sindacale*), ossia la percentuale dei lavoratori dipendenti occupati che risultano iscritti, quelli che danno luogo alla loro rappresentanza.

Quali sono le ragioni che inducono una quota di lavoratori a non aderire al sindacato o a non rinnovare prima o poi la loro iscrizione?

Semplificando la molteplicità e la variabilità delle situazioni, possiamo brevemente individuare alcuni fattori: quelli soggettivi, quelli strutturali, quelli politici e quelli organizzativi.

Per il primo fattore, ricordiamo che l'adesione al sindacato, può essere una scelta rischiosa o, quantomeno, coraggiosa, lad-

dove è avversata o malvista dall'imprenditore o dai dirigenti. Lo è stata in passato, per esempio alla Fiat negli anni '50. Lo è attualmente in molti ambienti di capitalismo maturo, non solo negli Stati Uniti; in numerosi paesi economicamente emergenti con assetti istituzionali non democratici. Inoltre, una parte dei lavoratori sono critici, a ragione e a torto, nei confronti dell'azione sindacale concreta; per esempio, perché pensano che essa tuteli particolarmente alcuni gruppi di lavoratori rispetto ad altri gruppi. Questo motivo è stato addotto per lungo tempo dagli impiegati privati, che si sentivano trascurati rispetto agli operai.

Il fattore soggettivo è stato interpretato da Mancur Olson [1968], che ci aiuta a spiegare il paradosso secondo il quale non tutti i lavoratori, pur avendo un interesse comune, agiscono collettivamente per conseguirlo. Infatti una parte di essi, più o meno ampia, non aderisce al sindacato e però fruisce ugualmente dei risultati della sua azione. Questi lavoratori, quando non hanno particolari impedimenti, vengono definiti con il termine di *free-riders*; nella nostra lingua, opportunisti. Secondo Olson tale paradosso sussiste perché i beni forniti dal sindacato (salari negoziati, riduzione di orario, migliori condizioni di lavoro, ecc.) sono nella sostanza beni collettivi e pubblici, disponibili per tutti coloro che sono interessati, e nessuno di questi viene normalmente escluso (ossia: non vi è esclusività). Questa rappresentazione corrisponde in grande misura all'atteggiamento di quei lavoratori che considerano il sindacato semplicemente come una istituzione, che esiste e opera come un «pezzo» dell'ordinamento, che va giudicato dall'esterno, dal quale ci si attende molto senza contribuire al suo funzionamento.

La sindacalizzazione viene influenzata sensibilmente da fattori strutturali, oppure relativi all'andamento dell'economia e dei luoghi produttivi. Nel primo caso, si possono richiamare rilevanti regolarità, come le seguenti: favoriscono la sindacalizzazione le medie e grandi imprese rispetto alle piccole, i settori manifatturieri rispetto ai servizi commerciali (almeno fino a oggi), le imprese pubbliche rispetto a quelle private, le occupazioni a tempo pieno e stabili rispetto ai rapporti di lavoro non standard. Nel secondo caso, facciamo riferimento ai momenti di crescita dell'economia o ai momenti di ristagno, di incremento o di stasi della produttività, di settori innovativi o di

settori tradizionali e maturi. Per questi fenomeni, non è facile stabilire connessioni frequenti e diffuse: può essere plausibile che il tasso di sindacalizzazione diminuisca con andamenti economici negativi, ma non è detto che aumenti con andamenti positivi. Pensiamo all'Italia negli anni del «miracolo economico» [Romagnoli 1980], agli Stati Uniti da qualche decennio, a quasi tutti i paesi europei dal 1990 in avanti [Visser 2006].

In concreto, i fenomeni economici hanno ovviamente una determinante influenza sulla domanda di tutela sindacale e sui suoi esiti, meno sulla dimensione della rappresentanza. Per questa possono essere rilevanti fattori politico-istituzionali; specificamente il grado di riconoscimento della rappresentanza, i provvedimenti legislativi in tema di diritti sindacali, le modalità della delega per la trattenuta del costo dell'iscrizione, l'ampiezza della sindacalizzazione nei settori pubblici o di pubblica utilità, la gestione sindacale di istituti previdenziali o assistenziali, l'azione sindacale come patronato con sovvenzione pubblica. Naturalmente, favoriscono o meno la tendenza alla sindacalizzazione gli orientamenti dei partiti politici, il grado di convergenza ideale e politica fra partito e sindacato, i legami formalizzati fra di loro. Il caso limite è rappresentato dalla tradizione inglese, con la quale gli iscritti di numerose strutture settoriali aderivano nel contempo e collettivamente al partito laburista. Negli ultimi due o tre decenni, i rapporti sindacato-partito sono divenuti molto più complessi, differenziati e, complessivamente, diminuiti. Tali rapporti, comunque, hanno oggi scarsa influenza sulla sindacalizzazione.

2. *Fattori organizzativi del sindacato*

Questi fattori si esprimono come differenti tipi di sindacalismo, tipi che corrispondono alla cultura e alla concezione delle organizzazioni, alle forme della rappresentanza, alle relazioni con attori istituzionali e con le imprese [Cella 1999]. I sindacalismi sono come costruzioni nelle quali si intrecciano le esigenze e le aspettative spontanee della base con le strategie e le modalità operative delle organizzazioni. Il confronto diretto con la base prevale nettamente con i sindacati di mestiere, diviene più mediato con le federazioni di settore, appare più

indiretto con le confederazioni; che devono tener conto della molteplicità di interessi e di rivendicazioni sempre presenti nel mondo del lavoro.

Le differenze fra i tipi di sindacalismo a livello confederale si colgono in buona misura mediante queste due diffuse situazioni:

- quella dei paesi con una confederazione unica;
- quella dei paesi con pluralità confederale.

Nel lessico sindacale italiano, diciamo che, nel primo caso, vi è unità sindacale; nel secondo caso, ovviamente, no.

Per quanto attiene al tasso di sindacalizzazione, possiamo constatare che non si ha una chiara correlazione positiva con l'una o con l'altra delle due situazioni dette. Infatti, in presenza dell'unità sindacale abbiamo paesi con sindacalizzazione media tra il 20 e il 50% degli occupati (per esempio, Germania e Regno Unito) e paesi con sindacalizzazione bassa, meno del 20% (Stati Uniti e Irlanda). Ugualmente, abbiamo paesi con pluralità confederale e sindacalizzazione media (Italia) o alta, ossia oltre il 50% (Belgio), e paesi con sindacalizzazione bassa (Francia e Spagna) [Baglioni 2008].

Questa schematica rappresentazione non sorprende perché, come si è visto sopra, la sindacalizzazione dipende da un insieme di fattori e di circostanze. Questo indicatore della realtà sindacale risulta importante per tutte le organizzazioni sindacali, ma per alcune di esse è più importante rispetto ad altre.

Considerando le due maggiori confederazioni del nostro paese, possiamo dire che è la Cisl che punta di più sull'aumento degli iscritti.

La Cisl, costituita sulla convergenza federale delle categorie [Paparella 2008], vede il suo essenziale requisito nel livello della sindacalizzazione, anche quando è impegnata per la tutela extra-contrattuale; a maggior ragione, nell'ambito delle relazioni industriali con la loro articolazione negoziale. Ciò dovrebbe esigere elevata sindacalizzazione nelle singole situazioni categoriali e orizzontali, in tutte le imprese nelle quali si contratta. Per la Cisl, appare quindi ineludibile «la caccia» al *free-rider*; per essa la rappresentanza del lavoro dovrebbe coincidere con l'insieme degli iscritti, il confronto e il consenso alle iniziative sindacali dovrebbe avvenire dentro i confini degli organi e degli associati.

La Cgil, con una tradizione di forte potere interno della confederazione sulle strutture, confidando nell'area delle relazioni industriali e forse di più nella tutela del lavoro attraverso la presenza e le iniziative politiche, dà certamente rilievo al numero degli iscritti. Tuttavia, affida molto del suo successo e della sua reputazione alle diverse forme di mobilitazione, al grado di consenso conseguito con gli scioperi, alle molteplicità delle prese di posizione su temi e problemi non sempre sindacali. La Cgil, quindi, tende a non valutare più di tanto la distinzione fra iscritti e non iscritti, si configura come un sindacato inclusivo [Carrieri 2003], una grande organizzazione generale del lavoro.

Passando dal piano del rilievo attribuito alla sindacalizzazione a quello dei comportamenti reali, vanno ricordate sensibili diversità. La Cgil è attenta al numero degli iscritti, come la Cisl, perché è in competizione con quest'ultima (anche nei migliori momenti dell'unità d'azione), con la Uil, recentemente con Ugl e, non meno, con i sindacati autonomi e i cosiddetti «sindacati di base». La stessa Cisl, pur cercando di distinguere fra i suoi soci e gli altri lavoratori (come nei casi di approvazione delle intese contrattuali mediante referendum con i soli iscritti), produce tutele generalizzate e, in via di fatto, persegue una rappresentanza senza confini.

Risultato complessivo: fin dall'inizio, la Cgil si presenta come la confederazione più forte. Da molti anni, la Cisl occupa comodamente la seconda posizione e non molto staccata dalla prima; se mai lo è stata, essa non si configura oggi come una componente «minoritaria». Con la posizione rilevante della Cisl e con le altre organizzazioni sopra citate, la Cgil non detiene la maggioranza dei lavoratori sindacalizzati.

La consistenza organizzativa via via conseguita dalla Cisl costituisce la manifestazione più evidente di una sorpresa per quanti la pensavano come una esperienza tutto sommato ridotta rispetto all'ampia supremazia della Cgil.

3. Attivi e pensionati

Nelle pagine precedenti abbiamo parlato correttamente della sindacalizzazione con riferimento ai lavoratori attivi, cioè occupati. Ma i sindacati, in quantità molto differenziate da pae-

se a paese, associano anche altri lavoratori, come disoccupati e pensionati. L'Italia è il paese europeo con la più alta quota di pensionati e solo a distanza è seguita da Belgio, Norvegia, Olanda, Irlanda, Austria [Visser 2008]. Il fenomeno cresce dagli ultimi anni '70 e, nel 2004, mostra questa situazione complessiva:

- Cgil: totale iscritti 5.587.000; attivi: 2.543.000, pensionati: 3.008.000.

- Cisl: totale iscritti 4.260.000; attivi: 2.043.000, pensionati: 2.170.000 [Feltrin 2005].

Come si vede, i pensionati superano gli attivi, in modo più accelerato e più corposo per la Cgil piuttosto che per la Cisl [Giacinto e Giacinto 2005]. Una loro ampia sindacalizzazione costituisce un evento e un capitale sociale ricco e composito, una prova evidente del radicamento ambientale e associativo del sindacato, un apporto notevole per tutelare la dignità non solo economica di coloro che hanno lasciato il lavoro.

Il sindacato dei pensionati sottolinea una sua intensa attività di contrattazione sociale e di vertenzialità collettiva e individuale, attraverso le quali negozia a livello territoriale, favorisce situazioni e soluzioni sociali più aperte e avanzate; crea condizioni di benessere; dà visibilità a istanze e bisogni ancora poco considerati, affronta i problemi riguardanti le diverse generazioni e le diversità ambientali [Bonfanti 2010].

I pensionati sindacalizzati, tenendo conto delle loro precedenti esperienze professionali e di tutela collettiva, rappresentano una imponente risorsa per lo stesso sindacato. In particolare, come sostengo da tempo, mediante la loro utilizzazione nella erogazione dei servizi – settore rilevante ora e in prospettiva per le funzioni sindacali – e per la necessità (almeno per la Cisl) di riprendere la presenza sul territorio, con sedi zonali nei capoluoghi e nella provincia, data la diffusione delle piccole e delle medie imprese, industriali e terziarie; per facilitare la presenza negoziale e per le esigenze informative dei lavoratori; per l'integrazione degli immigrati. In primo luogo, le iniziative dell'insegnamento della lingua italiana.

La sindacalizzazione dei pensionati pone, però, alcuni rilevanti problemi per l'azione e le scelte del sindacato.

Tale azione risulta da tempo ardua e piuttosto difensiva, con la crescita della domanda sociale, le politiche di revisione

dei precedenti criteri di welfare in tutti i paesi europei, le compatibilità con i vincoli comunitari per la spesa pubblica.

L'impegno sindacale per i pensionati si colloca essenzialmente nella sfera politica; un impegno che si immette sulle scelte dell'attore pubblico, peraltro attento agli orientamenti elettorali dei pensionati e, insieme, alla tenuta del bilancio. Il sindacato si è conquistato la posizione di intermediario fra gli interessati e lo Stato, specie per gli interventi finanziari di quest'ultimo a sostegno della previdenza.

I margini di tale impegno, sul piano dei risultati, devono tener conto del peso della previdenza all'interno della spesa sociale e alla comparazione con paesi a noi vicini. Come è noto, la spesa pensionistica del nostro paese nel 2006 sfiora il 15% del Pil quando quella dell'Unione Europea dei 27 è quasi il 12% (Fonte: elaborazione Inps su dati Eurostat). La nostra quota così elevata va a svantaggio della spesa per la sanità, per la famiglia, per l'assistenza, che hanno una intensità sociale certo non inferiore alla previdenza.

In Italia, come altrove, le modifiche che possono contribuire alla sostenibilità attuale e futura del sistema pensionistico con contenuti costi sociali prevedono tutte l'innalzamento dell'età pensionabile. Le ragioni demografiche di questo passaggio cruciale non vanno ancora una volta ripetute. Voglio aggiungere un aspetto spesso ignorato nei racconti sindacali: la bassa età pensionistica non corrisponde, in molti casi o gruppi occupazionali, alla realtà vissuta dagli interessati e alla percezione che di essi abbiamo. I sessantenni e oltre sono in gran parte vivaci, svelti, informati e nel pieno delle loro attività, dei loro interessi, dei loro piaceri. Molte donne appaiono piene di vita, ben tenute, spigliate e determinate. Gli uni e le altre non sono «anziani»!

I sindacati, Cisl compresa, e le loro resistenze a modifiche tentate o approvate, li ha posti nella condizione contraddittoria di volere giustamente migliorare il livello economico delle pensioni e, nel contempo, favorire il flusso dei pensionati mantenendo bassa l'età del pensionamento. Senza entrare in aspetti tecnico-finanziari, mi sembra impossibile mettere assieme i due obiettivi appena detti con il futuro livello di almeno il 60% dell'ultima retribuzione; come propone, per esempio, il documento per il congresso della Cgil del 2010 [Marro 2009].

Ma anche la Cisl non ha affrontato con attento realismo il delicato rapporto fra la domanda attuale di chi vorrebbe lasciare il lavoro e la situazione dei pensionati di domani. Salvo in qualche pronunciamento¹, sul problema dell'età di pensionamento (oggettivamente imposto dall'evoluzione demografica) non vi sono state proposte innovative o non c'è stato un grande impegno su di esse. Per questo tema, la Cisl non è stata lungimirante, non ha agito con coraggio. Perché? Su questo tema era ed è complicato uscire dal coro e da una facile unità d'azione. La pressione dei pensionati appare proporzionata al loro numero, ma è proprio il vasto numero che rende impossibili miglioramenti sostanziosi². È anche discutibile perseguire miglioramenti generalizzati. Teniamo conto che tutti i pensionati godono almeno della sicurezza di un reddito (cosa che non avviene per molti altri lavoratori) e che essi si presentano con una notevole stratificazione.

Il miglioramento della condizione di coloro che stanno meno bene può avvenire anche attraverso il buon funzionamento dei servizi pubblici e privati, attraverso l'apporto del volontariato. Come si vede, quella dei pensionati è una enorme questione, che solo in parte compete al sindacato.

¹ Uno di questi è dovuto ad Antonio Uda, segretario generale della Federazione pensionati Cisl, che sosteneva: «È ora di far cadere il tabù dell'età pensionabile [...] che dovrebbe interessare anche le donne [...] Visto che le risorse sono scarse, non vedo francamente altre strade all'infuori di una riforma del limite d'età per assicurare in futuro pensioni dignitose ai giovani» («Conquiste del Lavoro», 13 gennaio 2009).

² Mentre scrivo queste pagine, si nota una ripresa del dibattito sul tema pensioni. Per esempio, sul «Corriere della Sera» del 7 gennaio 2010, con interventi di Raffaele Bonanni, Alberto Brambilla e Massimo Fracaro. Da essi emerge che, senza un precedente e adeguato innalzamento dell'età pensionabile, con provvedimenti che entreranno in vigore nel 2010 (revisione triennale dei coefficienti di calcolo della pensione contributiva) e nel 2015 (l'età pensionabile verrà periodicamente elevata tenendo conto dell'allungamento della vita media), sarà molto difficile per i giovani di oggi ottenere pensioni decenti. Negli stessi giorni, Carlo Dell'Aringa e Tiziano Treu [2009], due noti studiosi e amici della Cisl, ritornano sulla questione dell'età pensionabile – definendola la più controversa, non solo in Italia – proponendo il suo innalzamento attraverso diverse misure progressive. Nel frattempo, la questione dell'età pensionabile è all'ordine del giorno a livello dell'Unione Europea, nei paesi in crisi (Grecia e Spagna), in numerosi altri paesi (Regno Unito e Francia). Si veda, per esempio, «Il Sole-24 Ore» del 15 febbraio 2010.

4. Il primo trentennio

Per questo periodo, il contributo più esauriente in argomento (e qui utilizzato) resta quello di Guido Romagnoli [1980], un collaboratore e un amico, appassionato della vicenda sindacale, da tempo scomparso.

I dati di sintesi sono compresi nella tabella 7.1.

In essa si può osservare: la prevedibile distanza iniziale fra Cgil e Cisl; la riduzione graduale e consistente di questa distanza che porta il rapporto Cisl/Cgil dallo 0,254 del 1950 allo 0,691 del 1977; la vistosa caduta degli iscritti della Cgil dai 4.413.000 del 1950 ai 2.157.000 del 1965; la sensibile ripresa di entrambe le confederazioni negli ultimi anni '60 e nel decennio successivo. Da notare che gli anni del «miracolo economico» (fine '50 e inizio '60) non hanno portato incremento alla sindacalizzazione.

Considerando il rapporto Cisl/Cgil (1977), si nota che esso corrisponde al livello di 0,735 in agricoltura, di 0,544 nell'industria, di 0,584 nel terziario privato; mentre per il settore pubblico si parte con lo 0,519 nel 1950 e si arriva a 1,295 nel 1977. Fin dall'inizio, è evidente una forte presenza della Cisl in questo settore, corrispondente a una quota elevata dei suoi associati.

A questo proposito, richiamando il peso percentuale dei settori nelle due confederazioni, nel 1977 abbiamo la situazione indicata nella tabella 7.2.

TAB. 7.1. Totale sindacalizzati attivi (1950-77) in migliaia

Anno	Isritti Cisl	Isritti Cgil	Rapporto Cisl/Cgil
1950	1.094	4.413	0,254
1955	1.166	3.741	0,312
1960	1.157	2.211	0,523
1965	1.318	2.157	0,611
1970	1.673	2.513	0,666
1975	2.341	3.405	0,687
1977	2.489	3.602	0,691

TAB. 7.2. Composizione degli iscritti Cisl e Cgil (1977) in percentuale

Settori	Cisl	Cgil
Pensionati	11,40	19,50
Agricoltura	17,54	14,99
Industria	35,47	41,00
Terziario privato	13,36	12,43
Terziario pubblico	26,15	11,20

Su questi dati una sola osservazione: siamo nel periodo della supremazia dell'industria nelle relazioni sindacali e, insieme, nelle adesioni. Per l'industria, inizierà una graduale riduzione negli anni '80.

Sempre considerando il rapporto Cisl/Cgil, con riferimento alla situazione del 1977, abbiamo esiti molto differenti per area geografica: 0,293 per il centro, 0,660 per il nord-ovest, 0,904 per sud e isole, 1,104 per il nord-est; ossia presenza elevata o molto elevata della Cisl, salvo nell'Italia centrale.

5. Il secondo trentennio

La ricerca di Romagnoli riguarda la fase di sviluppo contrattuale e organizzativo dell'azione sindacale nel secondo dopoguerra. Per la fase successiva, quella della riduzione e delle pesanti difficoltà, la sindacalizzazione in Italia è stata oggetto di un'accurata indagine (qui ampiamente utilizzata) da parte di Paolo Feltrin [2005], e riguarda il periodo 1986-2004³.

I dati di sintesi sono compresi nella tabella 7.3⁴.

TAB. 7.3. Totale sindacalizzati (1986-2004) in migliaia

Anno	Cisl		Cgil	
	Attivi	Pensionati	Attivi	Pensionati
1986	2.124	842	2.838	1.783
1990	2.191	1.274	2.739	2.446
1995	1.965	1.709	2.387	2.813
2000	1.941	2.009	2.341	2.936
2004	2.037	2.097	2.478	3.008

³ Per il periodo fra la ricerca di Romagnoli e quella di Feltrin, possiamo utilizzare il puntuale saggio di Ettore Santi [1988b], fondatore del Cesos con chi scrive. Tra il 1977 e il 1986, il numero complessivo degli iscritti (compresi i pensionati) alle tre confederazioni è lievemente aumentato (+5,5%), con sensibili diversità: rispetto al livello di iscrizioni denunciato da ciascuna organizzazione nel 1977, la Cgil è passata da quota 100 a 103, la Cisl a 106, la Uil a 113. La tenuta della sindacalizzazione complessiva nel periodo è stata resa possibile da un rilevante effetto di sostituzione e cioè dal calo del tesseramento fra i lavoratori attivi (-15,5%), cui ha fatto riscontro una forte crescita dei pensionati (+25,6%).

⁴ Gli iscritti ai tre principali sindacati confederali sono aumentati passando da 8.914.000 a 11.719.000 nel 2007 [Feltrin 2009]. Questo aumento, di

Dalla tabella 7.3 viene la conferma della propulsiva sindacalizzazione dei pensionati (che si va esaurendo negli anni più recenti), la riduzione del volume della sindacalizzazione degli attivi della Cgil e, invece, la sostanziale tenuta della Cisl. Nel periodo considerato, la riduzione è pari al 12,7% per la Cgil e pari al 4,1% per la Cisl. Feltrin sottolinea che, negli ultimi vent'anni, la Cisl dimostra una vitalità in qualche modo sconosciuta e sottaciuta.

Questa affermazione è riscontrabile nel rapporto Cisl/Cgil. Esso passa dallo 0,749 del 1986 allo 0,822 del 2004. In questo periodo, per gli iscritti attivi, la sindacalizzazione nazionale della Cisl si è ulteriormente avvicinata a quella della Cgil (tab. 7.4).

Vediamo anche la situazione di sei delle principali regioni. Da queste cifre si può vedere come il rapporto Cisl/Cgil è accresciuto in favore della Cisl in Lombardia, in Emilia-Romagna, nel Lazio e meno in Veneto. Non ci sono variazioni significative in Campania e in Sicilia.

L'aggiornamento del rapporto Cisl/Cgil al 2008 conferma ulteriormente la costante avanzata della Cisl a livello nazionale e in otto su nove delle regioni considerate nella tabella 7.5⁵.

Nello stesso 2008, il totale degli iscritti della Cisl è pari a 4.507.349, dei quali 2.396.643 lavoratori attivi. Il totale degli

TAB. 7.4. *Iscritti attivi Cisl e Cgil in migliaia e rapporto Cisl/Cgil (1986-2004)*

	Cisl		Cgil		Rapporto Cisl/Cgil	
	1986	2004	1986	2004	1986	2004
Italia	2.124	2.037	2.837	2.478	0,749	0,822
Lombardia	341	367	493	420	0,692	0,874
Veneto	197	185	173	159	1,143	1,163
Emilia-Romagna	118	128	387	334	0,307	0,384
Lazio	174	173	229	194	0,762	0,891
Campania	109	85	82	62	1,117	1,033
Sicilia	204	183	176	152	1,116	1,151

segno opposto alle tendenze negative della maggior parte dei paesi europei, è dovuto soprattutto alla sindacalizzazione dei pensionati, insieme ad altri fattori, come l'aumento dell'occupazione e degli immigrati. Nel 2008, gli iscritti attivi della Cisl sono 2.270.000 e i pensionati 2.200.000. Gli iscritti attivi della Cgil sono 2.746.000 e i pensionati 2.994.000.

⁵ L'aggiornamento è stato gentilmente fornito dalla società Tolomeo di Treviso che ha elaborato dati di Cisl e Cgil.

TAB. 7.5. *Rapporto iscritti attivi Cisl/Cgil (2004-2008)*

Regioni	2004	2008
Italia	0,822	0,859
Piemonte	0,740	0,828
Lombardia	0,874	0,925
Veneto	1,116	1,234
Emilia-Romagna	0,384	0,414
Toscana	0,486	0,523
Lazio	0,891	0,885
Campania	1,033	1,079
Puglia	0,959	1,000
Sicilia	1,151	1,186

TAB. 7.6. *Composizione degli iscritti (1986-2002) in percentuale*

Categoria	Cisl		Cgil	
	1986	2002	1986	2002
Tessile	4,6	3,3	6,6	5,3
Chimica, energia	6,6	5,2	8,3	7,1
Metalmecanici	9,0	9,7	15,8	15,3
Costruzioni	8,0	13,2	11,0	12,9
Agroindustria	15,0	10,7	16,2	12,2
Commercio	4,6	7,8	6,7	11,6
Trasporti	6,7	4,9	7,7	5,6
Pubblica amministrazione	18,4	17,4	13,8	15,3
Istruzione e ricerca	8,5	10,7	5,0	6,2

iscritti Cgil è pari a 5.634.657, dei quali 2.753.597 lavoratori attivi (Fonte: Dipartimento organizzazione della Cisl e della Cgil).

A questo punto dobbiamo correggere un'affermazione che abbiamo fatto più volte in passato e cioè che la Cisl ha avuto un peso di strategia sindacale superiore alla sua consistenza organizzativa. La correzione consiste nel fatto che tale consistenza è, comunque, diventata molto elevata.

La tabella 7.6 indica la composizione settoriale di Cisl e di Cgil per le principali categorie.

Questi i sensibili cambiamenti della composizione della Cisl:

- una diminuzione delle categorie industriali, salvo per i metalmecanici, con un modesto incremento che però non intacca la supremazia della Fiom-Cgil;
- un incremento nei settori legati alla crescita dell'occupa-

zione, cioè commercio e costruzioni. Per quest'ultimo settore conta l'effetto della presenza di istituti gestiti bilateralmente dalle parti sociali;

- una flessione nei settori trasporti e pubblica amministrazione, flessione più vistosa al sud (per esempio in Sardegna e Puglia) ma che riguarda anche regioni del centro-nord (Lazio, Veneto e Liguria).

I cambiamenti appena visti per la Cisl si ripropongono pressoché uguali anche per la Cgil, con la significativa eccezione della sua crescita nella pubblica amministrazione, soprattutto in alcune regioni del nord.

Per la Cisl si deve anche tener conto della voce «altri iscritti», ossia nuove figure professionali o contratti di lavoro atipici, che nel 2002 è pari al 9,2% dei suoi associati rispetto all'1,51% della Cgil.

Una novità cospicua e promettente è data dalla sindacalizzazione degli immigrati: nel 2007, il numero complessivo di stranieri iscritti alle tre confederazioni ha superato le 700.000 unità. Cisl e Cgil sono praticamente alla pari, cioè ciascuna con 350.000 iscritti alla fine del 2009. I settori più coinvolti sono commercio e turismo, costruzioni, lavoro agricolo [Feltrin 2009]. Da segnalare la spiccata crescita di immigrati che diventano dirigenti sindacali come Liliana Ocmin, segretario confederale Cisl.

6. *Perché resiste la sindacalizzazione Cisl?*

I risultati principali che emergono sul tema di questo capitolo sono tre:

- la Cisl ha compiuto una lunga e graduale avanzata che, per i lavoratori attivi, la pone a breve distanza dalla Cgil. Risultato non previsto al suo esterno e, anche oggi, poco avvertito;
- la sindacalizzazione dei pensionati, peculiarità del nostro paese, ha un peso forte nella Cgil e minore nella Cisl;
- la riduzione del numero degli iscritti attivi, negli ultimi tre decenni, in quasi tutti i paesi europei, colpisce la Cgil piuttosto che la Cisl.

Sulla base di questi risultati si possono formulare due domande, che qui vengono affrontate senza il sostegno di specifiche

ricerche empiriche ma, prevalentemente, attraverso osservazioni e valutazioni di chi scrive o di altri da lui consultati⁶.

La prima domanda. Con chi la Cisl ha compiuto la sua lunga avanzata?

Come sappiamo, la Cisl inizia e procede con lavoratori cattolici, soprattutto con operai, salariati e braccianti agricoli e addetti del settore pubblico. I cattolici restano una costante nella storia della Cisl anche quando diminuisce la loro quota sul totale degli iscritti, perché «fanno ambiente», senza promuovere speciali identità o qualche elemento di distinzione.

Questa elevata qualità associativa, certamente non comune, favorisce il passaggio cruciale per la crescita della dimensione della Cisl, ossia l'adesione di molti altri lavoratori, che non si associano perché cattolici, e che possono essere credenti o meno, sovente non praticanti.

La loro composizione, probabilmente, contempla lavoratori moderati (nel senso che non pensano al rapporto di lavoro in termini conflittuali o antagonistici), lavoratori soddisfatti della loro posizione professionale e dalle condizioni aziendali (e che, tuttavia, riconoscono l'opportunità di una tutela collettiva), lavoratori che non vedono la necessità della connessione fra azione sindacale e azione politica (apprezzano, quindi, l'autonomia sindacale).

Una parte degli iscritti, probabilmente non pochi, scelgono la Cisl perché non si sentono di appartenere al mondo della sinistra politica, dei partiti di sinistra; o non condividono l'impostazione, le scelte, le proteste della Cgil. Sono numerosi, con differenze di periodo e di settore, coloro che si avvicinano alla Cisl per affinità con le loro scelte elettorali; in pratica, per alcuni decenni, essi appartengono al bacino elettorale popolare della Democrazia Cristiana.

Molti di questi iscritti, vicini o meno ai partiti di sinistra, si sentono «di sinistra» nell'ispirazione e nei contenuti economico-sociali, nella politica sociale che favorisce il lavoro, nei provvedimenti più popolari dei governi di centro-sinistra (come il

⁶ Tra questi un gruppo di una ventina di sindacalisti, di differenti appartenenze geografiche e settoriali, che hanno frequentato un corso «per nuovi dirigenti», nel dicembre del 2009, presso il Centro Studi Nazionale Cisl di Firenze.

piano-casa Fanfani), nella percezione dei fermenti della Chiesa conciliare. La loro ispirazione si traduce nell'attenzione verso le due correnti di sinistra della Democrazia Cristiana e, dopo, nei confronti del Partito Popolare e della Margherita. Ma, in non pochi casi, non si limita a essi. Inoltre, non manca chi fa riferimento alle componenti politiche socialiste.

In ragione di queste affinità e di altri aspetti, la Cisl riesce ad associare una quota degli impiegati privati. La stessa affinità vale per gli addetti del pubblico impiego. In questo caso contano egualmente il fatto che le istituzioni pubbliche non sono vissute come controparti. Lo Stato è un «padrone buono» e perciò condizionabile, l'appartenenza al sindacato non comporta alcun rischio (non di rado facilita la carriera), lo spessore rivendicativo era in passato ritenuto rilevante nel confronto alla regolazione del rapporto di lavoro conseguita nei settori privati.

Non solo all'inizio del suo cammino la Cisl può contare sull'adesione di generose attiviste. La loro presenza – quasi sempre discreta e paziente – costituisce un elemento a favore della densità associativa, della solidarietà quotidiana, della prudenza tipicamente femminile. Ricordo, in particolare, le operaie tessili e le maestre elementari. Non mancano iscritte e militanti con temperamenti forti, determinati, a volte polemicisti.

La seconda domanda. Perché resiste la sindacalizzazione della Cisl? Perché, in questa lunga fase di riduzione dell'esperienza sindacale, sembra resistere più della Cgil?

Accenniamo a due fattori che, a mio giudizio, non hanno molta rilevanza rispetto agli interrogativi appena posti.

Uno di questi fattori è costituito dalla composizione della rappresentanza, che, nel confronto Cisl-Cgil, appaiono piuttosto simili. Se leggiamo la tabella 7.6, si può dire che i cambiamenti intervenuti vanno nella direzione di attenuare la dissomiglianza precedente fra le due confederazioni. Per esempio, per il peso degli iscritti della pubblica amministrazione.

Un altro di questi fattori è dato dall'espansione dei servizi, dei quali i più noti sono i Caaf, organismi deputati alla gestione di servizi fiscali. La loro crescita negli ultimi anni appare più consistente per la Cgil ma con una Cisl poco distante e decisa a puntare alla leadership. Per la valutazione del contributo di tali organismi alla sindacalizzazione (piuttosto che limitarsi a

un sostegno della disponibilità finanziaria del sindacato) non si è in grado di offrire una risposta [Feltrin 2005]. Anche fra gli operatori sindacali Cisl si notano incertezze e posizioni differenti in argomento.

Per tali operatori e per esperti vicini alla Cisl, i fattori determinanti sono i due seguenti: più tutela concreta e diretta da parte della Cisl, declino della «cultura rossa» e di ciò che è tradizionalmente di sinistra. Rispetto alla quale vanno considerate anche le scelte politico-elettorali dei lavoratori.

La Cisl, all'interno delle imprese e dei singoli ambienti di lavoro sviluppa una intensa azione diretta. Dispone di operatori sindacali con notevoli qualità umane e professionali, in primo luogo fornendo informazioni esatte e pertinenti. Si cerca di valorizzare l'apporto delle donne e dei giovani. La Cisl è propensa ad attivare contratti aziendali, anche con esiti adattivi, allargando l'ambito delle relazioni industriali. I suoi rappresentanti si applicano con attenzione alla risoluzione dei problemi quotidiani, assecondando domande funzionali e organizzative dei lavoratori. Nel linguaggio della Cisl, c'è il senso della concretezza, della pratica negoziale, senza enfasi, senza far risalire tutto alle condizioni dell'economia capitalistica e della situazione politica. Infatti, gli operatori e i rappresentanti della Cisl risultano più autonomi rispetto ai livelli superiori dell'organizzazione. Con condizioni ed esiti almeno discreti, trattano e cercano di conseguire l'accordo⁷.

Nel contesto milanese e lombardo⁸, vengono sottolineati questi aspetti: la Cisl conclude i contratti e, spesso, senza «agitazioni» e conflitti; c'è una penetrazione negoziale oltre le medie e grandi imprese, anche perché nelle piccole imprese si impongono realismo e pragmatismo; le categorie sono dinamiche, si muovono sul territorio, specie sul fronte ampio della distribuzione commerciale; continua la positiva esperienza degli enti bilaterali, al di là del settore edile; i servizi forniti dal sindacato costituiscono una frontiera di sindacalizzazione

⁷ Argomentazioni simili sono usate dal segretario generale Bonanni a commento dell'incremento degli iscritti Cisl anche nel 2009 («Conquiste del Lavoro», 13 febbraio 2010).

⁸ Aspetti emersi negli incontri con Luigi Petteni, segretario generale della Cisl Lombardia e con Danilo Galvagni, segretario generale della Cisl di Milano, e con altri sindacalisti.

con ulteriori possibilità; la presenza degli immigrati prosegue (anche a livello di operatori e dirigenti) a volte ostacolata dalle tensioni fra i diversi gruppi etnici. L'elevato volume degli iscritti è favorito in parte dall'istituto della delega ma la sua autenticità appare verificata dal fatto che c'è una mobilità annua delle adesioni di circa il 20-25%.

Il declino della «cultura rossa» per quanto riguarda la sindacalizzazione può essere, forse troppo semplicemente, accostato in questo modo. Nel passato, buona parte dei lavoratori entravano nei luoghi di lavoro con appartenenza o simpatia di sinistra. A questi si aggiungeva un'altra parte di lavoratori, con quote differenti per settori e ambiente, che contribuivano decisamente ad allargare lo spazio della Cgil.

Oggi, per dire da non pochi anni, questa seconda parte probabilmente non è molto diminuita. È la prima parte – quella dei militanti, degli attivisti, dei leader di base – che è cambiata. Non tanto e solo nel senso che si è ristretta come numero, quanto e soprattutto perché non ha più una ideologia e una retorica convincenti; non dispone di obiettivi elevati e insieme realistici; non è in condizioni di rimandare una più ampia tutela del lavoro a un partito politico forte e segnato dalla centralità del lavoro.

Questo passaggio può spiegare perché la Cgil è giudicata come il sindacato del no, sembra un poco ferma, più vivace nell'opporsi che nel proporre, conferma il suo usuale ritardo strategico, meno capace di grandi mobilitazioni nonostante i costi sociali della crisi e governi di centro-destra.

Il declino della «cultura rossa» non porta a un declino della Cgil nel panorama del sindacalismo italiano. La ragione di fondo di questa latente contraddizione sta nel fatto che la Cgil, pur aspirando a essere qualcosa di più di un sindacato che tutela solo gli interessi funzionali dei lavoratori e dei pensionati, resta una grande e possente organizzazione proprio perché, bene o male, deve occuparsi di tali interessi. Essa dispone di un ricco impianto organizzativo, contiene una lunga tradizione di lotte, dimostra una forte tenacia nelle vertenze difensive (specie quelle per la difesa del posto di lavoro), è propensa a sostenere proteste e rivendicazioni di vario tipo.

L'impegno nella tutela concreta spesso si mescola con connessioni e motivi di natura politica. Questo è nell'ordine delle cose dato il rilievo degli interessi extra-contrattuali dei lavoratori,

occupati e non occupati. Però la Cgil, spesso, non considera gli attori politici come tali, ossia come interlocutori o controparti ma, piuttosto, li seleziona in ragione della sua vicinanza o meno con essi. Per questo essa è una confederazione non più antagonistica ma ancora densamente «politicizzata». Attratta e distratta dalle vicende della politica e dei partiti. Ciò costituisce per la Cgil una scelta tradizionale e legittima; e, tuttavia, assai problematica perché condiziona non positivamente l'azione di tutela diretta e concreta, non facilita i rapporti con le altre confederazioni (a livello centrale e periferico), non è confortata dagli orientamenti elettorali della maggioranza dei lavoratori.

7. Come votano i lavoratori

Dalla metà degli anni '90, abbiamo un deciso spostamento a destra degli equilibri politici in Italia. Questo rilevante cambiamento, come è noto, riguarda pienamente anche i lavoratori dipendenti e i lavoratori sindacalizzati.

Cominciamo con i dati essenziali per le attività professionali più significative per il nostro argomento (tabb. 7.7 e 7.8)⁹.

TAB. 7.7. *Voto alle elezioni politiche (1996 e 2001) in percentuale per attività*

Professione	1996		2001	
	Centro-sinistra	Centro-destra	Centro-sinistra	Centro-destra
Operaio o commesso	42,4	33,0	36,4	38,4
Impiegato	50,8	33,4	35,2	40,4
Insegnante	51,7	34,3	43,6	20,8
Pensionato	60,0	31,4	36,6	39,4

TAB. 7.8. *Voto alle elezioni politiche (2006 e 2008) in percentuale per attività*

Professione	2006		2008	
	Centro-sinistra	Centro-destra	Centro-sinistra	Centro-destra
Operaio o commesso	53,0	46,0	40,0	60,0
Impiegato	54,0	46,0	50,0	50,0
Insegnante	66,0	34,0	60,0	40,0
Pensionato	49,0	49,0	48,0	52,0

⁹ I dati relativi alle scelte elettorali dei lavoratori e dei pensionati sono forniti dalla società Tolomeo di Treviso. Altre fonti confermano gli orientamenti esposti. Per esempio, mentre scrivo, R. D'Alimonte su «Il Sole-24 Ore» del 3 dicembre 2009.

TAB. 7.9. *Voto alle elezioni politiche (2008) in % per appartenenza sindacale*

	Centro-sinistra	Centro-destra
Cgil	79	21
Cisl	48	52
Uil	45	55
Altri sindacati	45	55
Totale iscritti	61	39
Non iscritti	44	56
Totale dipendenti e pensionati	48	52

Aggiungiamo le scelte elettorali compiute dai lavoratori distinguendo fra iscritti al sindacato e lavoratori non iscritti per le elezioni politiche del 2008.

Breve commento dopo la chiarezza dei dati esposti.

Lo spostamento a destra non coinvolge soltanto benestanti, piccoli imprenditori e commercianti, lavoratori autonomi e altre categorie assimilabili ma, in misura corposa, anche i lavoratori dipendenti. E non per una o due volte; anzi, per un periodo già piuttosto lungo.

Lo spostamento, seppur complessivamente più contenuto, interessa i lavoratori sindacalizzati. Questa situazione non è inedita fuori dal nostro paese. Ricordo che, per esempio, si è presentata nel Regno Unito con i governi conservatori di Margaret Thatcher.

Questo fenomeno intacca anche la Cgil, ma l'aspetto saliente riguarda il peso del voto di destra fra gli iscritti della Cisl, della Uil, dei sindacati minori.

Ciò significa che l'adesione al sindacato appare meno vincolata di un tempo a matrici di tipo ideologico o politico-culturale. L'adesione diventa più laica, determinata da altri fattori (come le condizioni locali) e, comunque, anche con l'approvazione dei programmi e delle politiche dei partiti e dei governi di destra. Per molti lavoratori, l'approvazione è confermata in successive elezioni anche amministrative.

Il fenomeno, di cui ora parliamo, costituisce una indubbia novità nella storia politico-sociale del nostro paese. Tuttavia, in qualche modo, ripropone la costante divisione che si è sempre manifestata nel mondo del lavoro salariato e dalla quale siamo partiti in questo libro per spiegare le ragioni e l'affermazione della Cisl.

Nel dibattito politico e sindacale, tale fenomeno non viene normalmente considerato. Se ne parla subito dopo le elezioni e, qualche volta, nei sondaggi elettorali. Poi, basta. Il dibattito sui partiti e sul governo di destra sembra ridursi al problema del suo atipico leader o a specifici provvedimenti. Il consenso ottenuto nel mondo del lavoro non pare assumere alcun significato. Eppure si tratta di una situazione che merita attente analisi e che non può che riflettersi sul rapporto fra azione sindacale per i temi extra-contrattuali e gli attori politico-istituzionali.

VALUTAZIONI E CRITICHE.
UNA INTERPRETAZIONE1. *Due prevalenti questioni*

In questo capitolo cerco di richiamare alcune valutazioni o critiche relative all'impostazione e all'esperienza della Cisl, una parte delle quali formulate in occasione del suo trentennio [AA.VV. 1980]; altre in anni precedenti oppure dopo. Aggiungo poi una mia interpretazione.

Nel compiere questa operazione non bisogna trascurare due fondamenti essenziali della Cisl e cioè che essa non ha ideologia e obiettivi antagonisti e che essa si propone di tutelare il lavoro dipendente assieme alla promozione dello sviluppo economico e civile del sistema democratico. Questa precisazione implica che non consideriamo le posizioni di coloro che apprezzano l'esperienza sindacale se essa si pone nella prospettiva di «fuoriuscire» dall'assetto capitalistico¹, cosa che non riguarda la gran parte dei sindacati occidentali; fra i quali, ovviamente, la Cisl.

Le valutazioni, che qui consideriamo, ruotano prevalentemente intorno a queste due questioni, a queste due domande.

Prima: la Cisl, con la sua concezione dell'azione sindacale,

¹ Un esempio in tal senso è quello di Lucio Magri, con i suoi rilievi critici al contributo di Bruno Trentin che (come vedremo in seguito) coglie elementi di progresso nella Cisl e nella sinistra democristiana. Magri [1962], infatti, sostiene che la «lotta rivendicativa come tale, se appunto non vuole ridursi a una difesa quantitativa del livello salariale, continuamente postula per definire e per realizzare concretamente i propri obiettivi, una parallela trasformazione di tutto il contesto sociale». In questo momento (autunno 2009), egli traccia un bilancio complessivo amaro di un intero orizzonte di vita e di lotte [Magri 2009].

manifesta una eccessiva adesione ai caratteri e al funzionamento dell'economia capitalistica?

Seconda: la Cisl, nella tutela del lavoro dipendente e nella sua prospettiva di promozione dello sviluppo economico e civile, costituisce davvero un vettore di modernizzazione del nostro paese?

(Su questa seconda questione torneremo ampiamente nel cap. 14.)

2. *La Cisl che cambia*

Nicola Cacace, che ha frequentato il primo corso di «esperti contrattuali» (1957-58), non ha mai dimenticato «le tante lezioni di vita e ricchezza di esperienze» offerte dall'ambiente Cisl, ma ritiene che nel decennio '50 essa fosse acriticamente caratterizzata in senso favorevole al sistema economico capitalistico. Tuttavia, nella sua impostazione, ha avuto il merito di portare la frontiera del sindacato a livello dell'unità produttiva, nella realtà viva e creatrice della fabbrica. Fatto che, nell'azione pratica, avverrà negli anni '60 e '70; in particolare, con la categoria dei metalmeccanici e con maggior frequenza dell'unità d'azione [Cacace 1980].

Per Aris Accornero [1980], l'esperienza della Cisl, complessa e contraddittoria fin che si vuole, è riuscita; e, inoltre, fra gli anni '60 e '70, ha compiuto una sensibile revisione della sua concezione originaria.

In questa concezione, il lavoro non sarebbe una componente centrale e intrinseca. Esso appare piuttosto subalterno rispetto all'impresa, vista come il soggetto trainante ed equilibrante dello sviluppo sociale e del potere economico. La Cisl, insomma, esprime una sostanziale adesione all'assetto capitalistico.

È su questo terreno che si consuma la rottura più insanabile con le altre componenti e culture sindacali. Per Accornero,

sono le dottrine sociologiche dell'industrialismo vincente – protesta declinante, sviluppo ascendente in una dinamica equilibrata – che danno una impronta inconfondibile, oltre che una cornice inusitata, al bagaglio economico, non meno che al modello sindacale della Cisl.

Questa visione dell'industrialismo dà luogo a un economicismo tecnocratico. Con esso, il lavoro diventa un mezzo

di trasformazione e di competizione, ma non un terreno di antagonismi².

Per Accornero il nocciolo del pensiero Cisl riposa sul metodo contrattuale e, però, la Cisl originaria non lo associa all'uso conflittuale del contratto. Essa era una organizzazione moderata. Si dice che abbia inventato il contratto in un paese dove la modalità principe dell'azione sindacale preferiva soluzioni e deleghe affidate all'arena politica e, tuttavia, essa cercava di chiudere le vertenze, senza organizzare conflitti. Gli intellettuali dell'Ufficio Studi «elaboravano sofisticate strumentazioni negoziali, ma poi nelle fabbriche, al duro contatto con la realtà e con i padroni, veniva quella voglia di lottare, che nei documenti non compariva mai». Così accadde dopo il decennio della fondazione, quando le virtù negoziali della Cisl «non sono più considerate qualità neutrali, fini a se stesse, diventando per davvero intrinseche al conflitto. La contrattazione viene legittimata dalla lotta».

Per Franco Carinci [1980], è negli anni '70 che emerge a tutto tondo l'immagine di una confederazione che cambia, che via via innova la sua filosofia e la sua prassi. Egli ci offre una rappresentazione dicotomica del cambiamento, che appare sinceramente eccessiva. Alla fine degli anni '50, la Cisl gli sembra «tecnicistica e distaccata, tranquilla e ottimista, interclassista, anticomunista; alla fine del decennio successivo, ci si trova di fronte a una Cisl conflittuale e antagonista, attenta agli

² In un contributo successivo [Accornero 1992], egli ritorna sulla cultura della Cisl come ideologia del sindacato senza una filosofia del lavoro. Per la Cisl la centralità stava e sta nel sindacato: il lavoro *non è*, non si costituisce in soggetto. La differenza con la cultura della Cgil (secondo la quale il sindacato è al servizio della classe «in sé») è pertanto massima. Con la Cisl è il sindacato che legittima il lavoro e lo costruisce organizzandolo, senza sentirsi chiamato a superiori compiti, senza esibire il fine ultimo della «emancipazione del lavoro». Il mio amico Accornero coglie bene uno dei principali caratteri positivi della Cisl e cioè quello che egli chiama «antiretorico». E però ci trova gusto ad accentuare eccessivamente tale carattere trasformandolo in una specie di snaturamento della Cisl rispetto alla funzione naturale del sindacato, in una sorta di feticismo di se stesso. In effetti, il sindacato si legittima perché aggiunge «qualcosa» al lavoro, *in primis* la forma collettiva. Se è così, l'associazionismo della Cisl non ha una dignità inferiore a quello certo più retorico del sindacato di classe.

squilibri sociali, contestativa e rivendicativa, senza segni di anticomunismo professato, spesso unitaria».

Tuttavia, anche Carinci ammette che la Cisl resta pur sempre la Cisl, che conserva una sua peculiare identità, e una continuità di fondo con la sua predilezione del contrattualismo, nel rifiuto delle ideologie, nella priorità riconosciuta alla società civile, nella proverbiale diffidenza riservata alla legge.

3. *Relazioni di lavoro oltre la tradizione*

Gli autori considerati, più o meno decisamente, mettono in luce i tratti innovativi della Cisl, nella cultura, nell'esperienza, nelle potenzialità dovute al suo stile pragmatico [Treu 1973] e le modalità per migliorare il rapporto di lavoro all'interno dell'evoluzione del sistema. Alcuni sono vicini a essa e, tuttavia, formulano rilievi critici o problematici; altri, pur da posizioni distanti, ne rivelano le novità e le loro implicazioni.

Fausto Vicarelli – allora responsabile del Servizio studi della Banca d'Italia e precocemente scomparso – colloca l'impostazione della Cisl all'interno del pensiero keynesiano, che cancella la presunta incompatibilità *a priori* fra accumulazione del capitale e azione rivendicativa dei sindacati.

La Cisl, alla ricerca del legame fra sviluppo economico e progresso civile, parte convinta che il primo sia da considerarsi come condizione necessaria, anche se di per sé non sufficiente per una effettiva modificazione dei rapporti sociali all'interno della democrazia capitalistica; e ciò attraverso la contrattazione collettiva ai diversi livelli, all'interno delle diversità dei processi produttivi. Per cogliere questa opportunità, non garantita dalle forze spontanee del capitalismo, il meccanismo di accumulazione deve essere concepito come un obiettivo di politica economica.

Questi due punti, e cioè una più equa distribuzione degli accrescimenti del reddito e una continua azione di stimolo che eviti al sistema economico le secche del ristagno, appaiono come motivazioni di fondo continuamente presenti nell'impostazione dell'attività rivendicativa della Cisl degli anni '50: e si esprime nel merito della sua «politica produttivistica», con aumenti salariali in funzione dell'andamento della produttività (e senza spinte inflazionistiche).

Verso la fine degli anni '50, la Cisl riconsidera la propria concezione del legame tra distribuzione del reddito e accumulazione del capitale e formula la ben nota e un poco ostica proposta del «risparmio contrattuale». Questa, volendo semplificare, si fonda sull'idea che i lavoratori possono partecipare alla formazione del capitale destinando al risparmio parte degli incrementi salariali; sulla base del presupposto che, ai fini di uno sviluppo stabile, va considerato il problema della compatibilità tra investimenti e risparmio³. La proposta veniva drasticamente respinta dalla Cgil e, con leggera ironia, considerata come «una frusta di piume perché funzioni il sistema» nella «Rassegna Sindacale» del 3 novembre 1963 [Ciampani 2008].

Quasi contestualmente, la Cisl appoggia i progetti di programmazione economica, che dovevano trovare applicazione con l'avvento del centro-sinistra. In essi, la Cisl vuole svolgere una parte attiva. Essa è sensibile agli obiettivi e ai fattori che favoriscono la programmazione, propone il confronto fra le scelte in gioco, temendo meccanismi programmatori che, dall'alto, possano minacciare l'autonomia della contrattazione fra le parti sociali. Per Vicarelli la posizione e l'iniziativa della Cisl in tema di partecipazione costituisce un altro momento di coerente continuità con l'indirizzo generale di farsi carico dei problemi dello sviluppo.

Tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70, la strategia rivendicativa della Cisl cambia e si muove su due linee di fondo: un'accentuata dinamica salariale e un ruolo propulsivo della spesa pubblica da attuare nell'ambito di una più ampia serie di interventi strutturali, che vanno sotto il nome di riforme sociali.

Si profila l'abbandono della concezione del salario come variabile dipendente dalla produttività, che può essere interpretata come declino della fiducia della confederazione nella ricomposizione automatica fra accumulazione spontanea e obiettivi di sviluppo sociale. Invece, le rivendicazioni salariali possono far conseguire una pluralità di obiettivi oltre la tutela: *in primis*, una

³ La proposta in questione – presentata il 23 ottobre 1963 e trasformata in un disegno di legge (n. 648) per iniziativa di Bruno Storti e altri – è stata ampiamente approfondita in *Il risparmio contrattuale* [Cisl 1965].

funzione di stimolo per le imprese inducendole al rinnovamento tecnologico (secondo una radicata convinzione della Cisl).

Con questi passaggi, si cambia il modo di concepire lo sviluppo economico e il ruolo del sindacato, quanto meno per due aspetti rilevanti: cresce la necessità dell'intervento economico dello Stato per contemperare i rapporti dialettici fra capitale e lavoro; viene superata la tradizionale scarsa conflittualità, perché si impongono prassi conflittuali dovute alla diffusione degli scioperi aziendali e all'attenuarsi di incidenza degli orientamenti confederali [Marconi e Vicarelli 1980].

Ezio Tarantelli, con Mirella Baglioni, parte con la distinzione fra la Cisl delle origini e la Cisl degli anni '70. La prima si caratterizza per la teorizzazione della produttività; la seconda per l'ideale dell'egualitarismo e l'elemento del conflitto che ne rappresenta la variabile esplicativa di base.

La Cisl, negli anni '50 del contesto neocapitalistico, si pone come supporto al sistema, in un quadro consensuale, con l'ipotesi della partecipazione. La prospettiva originale della contrattazione integrativa e di un modello moderno di relazioni industriali trova il suo fondamento dichiarato nella crescita della produttività aziendale; perché è il segno tangibile dell'efficienza del sistema.

In questa logica, per contenere disordinate spinte salariali e per dare un grado maggiore di oggettività alla remunerazione del lavoro, la Cisl propone il criterio della *job evaluation*, con il quale si modifica l'impianto delle antiche qualifiche professionali a favore di un inquadramento con elementi definibili e misurabili per la classificazione dei lavori, del loro apporto, della loro remunerazione⁴. Questo criterio, quali che siano i suoi limiti o le possibili illusioni, non è semplicemente una invenzione della Cisl, dato che apparteneva alla storia delle

⁴ Francesco Cifaloni [1980], militante Cgil che lavorava all'Agip di San Donato Milanese, descrive in modo simpatico e tollerante l'introduzione aziendale della *job evaluation*. Rispetto alla Cgil che richiamava gli interessi di classe e la difesa della professionalità (quando il modo di produrre l'aveva già distrutta), la Cisl, come sintomo della sua successiva vitalità, fissa assieme alla controparte le regole di questo istituto, perché «rispondevano all'esigenza, propria di ambedue le parti, di evitare arbitri e giungle retributive [...] e si fondavano sul criterio di far determinare agli interessati stessi, a tutti gli interessati, il metro di valutazione».

relazioni industriali e, per esempio, venne utilizzato nel Regno Unito nello stesso periodo [Marsh 1979].

Negli anni '70, anche dentro la Cisl entra in crisi l'assunto che il capitalismo sia un bene in sé e che possa migliorare su una linea non conflittuale. La scelta dell'egualitarismo che, *a posteriori*, suona come uno slogan assai datato, rappresenta invece la determinante di una politica salariale profondamente in contrasto con la prassi negoziale precedente; e nel senso che rifiuta l'invarianza della quota dei salari reali se essi sono strettamente legati all'andamento della produttività⁵.

Questo passaggio cruciale porta alla moltiplicazione dei conflitti, a contenuti rivendicativi inediti (come il noto «lavorare meno per lavorare tutti»), senza aprioristiche esclusioni. Per Tarantelli quel passaggio è già contenuto nello stesso paradigma neokeynesiano di marca nordamericana, che risulta fondamentalmente indeterminato sul piano della distribuzione del reddito fra salari, stipendi e profitti. Sul piano pratico, però, dalla metà degli anni '70, inizia la revisione delle confederazioni verso il clima delle grandi lotte, spostando la potenza sindacale su obiettivi generali (sviluppo e Mezzogiorno) e sul potenziamento della scala mobile [Baglioni e Tarantelli 1980].

Per Lorenzo Caselli i lavoratori sono in grado di cooperare attivamente all'andamento dell'impresa e, pertanto, a partecipare ai suoi risultati economici se dispongono di un congruo sistema contrattuale, che la Cisl innova con l'articolazione della logica negoziale a livello aziendale, nella prospettiva dell'aumento dell'efficienza e della produttività delle unità produttive, con una politica salariale che costituisce la base di una generale politica economica finalizzata alla crescita senza inflazione e nella stabilità monetaria. Questo obiettivo trova l'intervento pubblico nell'economia come un elemento propulsivo e regolatore; con un ruolo strategico assegnato all'impresa pubblica. A essa la Cisl affida la sua «preferenza» e, per quanto attiene alle politiche del lavoro, il compito guida di sperimentare forme più avanzate e più partecipate di relazioni umane e di relazioni industriali.

⁵ Questo tema, che è fondamentale per cogliervi la funzione e gli esiti dell'azione sindacale, è chiaramente posto da Ada Becchi Collidà [1980].

L'apprezzamento di Caselli, per l'impostazione e le novità dovute alla Cisl, convive con le perplessità che egli formula. La più rilevante riguarda il rapporto fra tale impostazione e la concreta situazione economica e sociale in cui il sindacato si trova a operare. L'ottimismo della Cisl non è fideistico o semplicistico; eppure essa sembra incapace o restia a leggere i connotati politico-strutturali dello sviluppo che si andava configurando per il nostro paese, con l'azione dei ceti imprenditoriali e della classe di governo (stigmatizzati essenzialmente in termini moralistico-comportamentali). Il limite fondamentale della Cisl, almeno negli anni '50, sembra quello di teorizzare «uno sviluppo dell'industrializzazione e un assetto dell'impresa tutto giocato al di fuori della dialettica "forze produttive-rapporti di produzione", rispetto alla quale il concetto stesso di produttività, come momento di unificazione tecnico-funzionale tra interessi di capitale e del lavoro, appare non poco sfasato» [Caselli 1980].

Un'altra perplessità, congiunta a quella appena vista, riguarda l'assenza o il deciso contenimento del conflitto, muovendo dal presupposto che, in una prospettiva di crescita e di progresso tecnologico, esso può essere superato mediante la cooperazione a livello dell'impresa e la ridefinizione delle prerogative dei diversi gruppi a livello sociale. Ma negli anni '50 e soprattutto dopo, in fabbrica e nelle aziende non vanno solo le teorie⁶.

Abbiamo già visto (cap. 3) la positiva valutazione di Giuseppe Berta, che considera la Cisl come una esperienza che punta sull'industrialismo e sulle sue implicazioni di modernizzazione. La novità autentica del sindacato di Giulio Pastore e di Mario Romani sta nella volontà di stabilire un confronto sistematico con le questioni concernenti l'organizzazione dell'industria. Le possibilità del nuovo modulo sindacale vengono addirittura consegnate alla sua capacità di compenetrarsi col sistema industriale. La contrattazione collettiva, con l'enfasi sulla produttività, diventa a sua volta uno strumento elastico che agisce per integrare i lavoratori nell'impresa e, in definitiva, un veicolo di pace sociale. La Cisl ha posto fra i suoi capisaldi

⁶ Caselli [2000] conferma le sue valutazioni sulla Cisl dopo molti anni.

il legame fra salari ed efficienza produttiva. La retribuzione legata alla performance aziendale è una riforma che non si può fare senza il sindacato e senza un effettivo coinvolgimento dei lavoratori. Questo requisito ha maggiori possibilità nelle imprese pubbliche, con le quali il sindacato può stabilire una condizione di *partnership* specie dopo lo «sganciamento» delle aziende a partecipazione statale da Confindustria, avvenuto nel 1958 (cap. 4).

In seguito a questo passaggio nascono due associazioni sindacali imprenditoriali: l'Intersind [Sapelli 1996] per le imprese Iri e l'Asap per l'Eni, che costituiscono i luoghi delle partecipazioni statali dove è possibile compiere esperienze di progresso per le quali le industrie private non sono invece disponibili. Gran parte di queste si attardano su una posizione di mero distacco e separazione dallo Stato, come se potessero conseguire lo sviluppo per conto loro, senza curarsi del grado di modernità della cornice amministrativa e sociale. Nel frattempo, l'autonomia sindacale delle partecipazioni statali esalta la missione che la Cisl si è data di elaborare una nuova cultura d'impresa traendo spunto dal problema di ammodernare le relazioni industriali. Molto di quanto prenderà forma negli anni successivi nel campo della politica del personale (a cominciare dalla *job evaluation*) recherà le tracce della Cisl.

Chi avversa i tratti e le implicazioni dell'industrialismo di marca Cisl, può trovare buon motivo nel fatto che essa si riferisce sempre all'impresa, alla produttività e all'efficienza, ma osservando un silenzio assoluto circa il profitto e l'imprenditore. Quello della Cisl – continua Berta – è un capitalismo anonimo, la cui impronta tecnocratica non è contaminata dai succhi dell'individualismo, dalla ricerca del guadagno e dalla ricchezza personale. Questa immagine non piaceva a Luigi Einaudi che sferza «l'andazzo agli sganciamenti». La preoccupazione di Einaudi va ben oltre la questione sindacale e riguarda il fatto che l'impresa pubblica possa violare le regole dell'impresa capitalistica *tout court*, dato che il «potere di decisione ultima sarà rivendicato dalla classe politica» [Berta 2001].

4. *La precoce analisi di Bruno Trentin*

Nella cerchia dei cultori della materia, la relazione di Bruno Trentin [1962] al Convegno dell'Istituto Gramsci sulle «Tendenze del capitalismo italiano» è stata molto letta e richiamata. Essa si occupa delle dottrine neocapitalistiche e dell'ideologia delle forze dominanti nella politica economica italiana, al cui interno, Trentin punta la sua attenzione sulla concezione della Cisl. Siamo nel 1962, la Cisl ha già delineato le sue caratteristiche strategiche e operative. Trentin, personaggio autorevole come intellettuale e come sindacalista nella Cgil, prima e più compiutamente di altri, scopre le novità della Cisl e le loro implicazioni, pur essendo un personaggio appartenente a un mondo culturale e politico assai distante⁷.

Riprendiamo i punti rilevanti della relazione di Trentin.

Per capire la Cisl, bisogna considerarla nello spazio occupato dalle ideologie neocapitalistiche, le cui tesi tipiche sono rappresentate dalle ampie possibilità di equilibrio e di sviluppo dell'economia; dalla presenza del potere monopolistico dell'industria e del capitalismo di Stato (in tutte le sue manifestazioni); dal ruolo nuovo e maggiore di istituzioni, quali le grandi imprese, i sindacati, gli organismi pubblici della programmazione; dal graduale superamento delle tradizionali contraddizioni e degli antagonismi fra capitale e lavoro.

Per quest'ultimo aspetto, le tendenze attuali sono ravvisabili nella predeterminazione del costo del lavoro e nella subordinazione del salario alla gestione dell'impresa, nonché nella programmazione di lungo periodo del processo di accumulazione.

⁷ A questo proposito si possono leggere gli altri interventi del convegno in questione; in particolare, la relazione e le conclusioni di Giorgio Amendola. In esse si sostiene che, con l'espansione monopolistica dell'economia italiana, lo sforzo di creare le basi di una democrazia progressiva è assicurato dal rafforzamento delle organizzazioni delle classi lavoratrici (partiti, sindacati, cooperative, ecc.) e della loro unità (condizione in larga misura raggiunta), nel quadro della prospettiva di avanzare verso il socialismo, verso l'obiettivo di fare dell'Italia un paese socialista. Per tale prospettiva il punto di debolezza è la difficoltà di collegare la lotta per la tutela degli interessi immediati con le lotte per il raggiungimento dell'obiettivo detto [Amendola 1962]. Per creare e accrescere tale difficoltà la Cisl fa la sua parte e smentisce di fatto l'unità delle classi lavoratrici.

Queste tendenze, favorite dalla tecnologia e dalle nuove tecniche di organizzazione aziendale, aprono il campo a una sorta di «filosofia della produttività», che è anche divenuta la dottrina ufficiale di un sindacato come la Cisl, fino a costituire in qualche modo la giustificazione teorica della scissione sindacale.

L'assioma empirico della subordinazione dei livelli salariali ai traguardi aziendali di produttività diventa – in Italia e anche in Germania o in altri paesi – il punto di partenza di un nuovo tipo di «ideologia» sindacale, mutuata schematicamente dalla politica assai più pragmatistica e complessa dei sindacati americani, e cioè l'ideologia della «integrazione» del lavoratore nelle imprese (della corresponsabilità, della compartecipazione al capitale, delle politiche *human relations*, dei comitati di produttività, delle forme di partecipazione agli utili).

La Cisl, senza derivazioni dal pensiero sociale della Chiesa ma in parziale sintonia con l'evoluzione di una parte del pensiero cattolico, risolve il problema dell'integrazione del lavoratore nell'impresa e della sua partecipazione a una direzione «pluralistica» dell'economia nazionale con l'estensione del concetto di contrattazione collettiva a tutti i livelli della vita economica, aziendale e nazionale.

Sul piano dello sviluppo economico, la Cisl afferma la necessità di una persistente presenza dell'organizzazione sindacale nella ricerca delle «necessarie e possibili» convergenze con il potere padronale. Anche nel caso della partecipazione dei lavoratori a una politica di sviluppo programmato, essa cercherà di salvaguardare la funzione intermedia del sindacato, attraverso l'obiettivo della gestione sindacale di un «risparmio operaio» (trattasi del risparmio contrattuale, di cui abbiamo già parlato), ottenuto con l'accantonamento di incrementi salariali realizzati. Formula assai cervellotica e astratta per Trentin, ma espressione di un sindacalismo dell'intermediazione e della negoziazione; sostenitore di una programmazione economica basata sull'accordo predeterminato fra iniziativa pubblica e iniziativa privata; fautore di convergenze fra Stato, attori economici e forze sociali organizzate verso la formula della «economia concertata».

Nel proporre la sua lettura della cultura e delle iniziative della Cisl, Trentin non manca di dare giudizi critici e severi (come quello appena riportato) che, in definitiva, risalgono

all'inadeguatezza dell'ideologia neocapitalistica ad affrontare la fondamentale contraddizione dello sviluppo capitalistico (quella notissima fra lo sviluppo delle forze produttive e la natura dei rapporti di produzione).

Tuttavia, il tono usato da Trentin è di rispetto per la Cisl, per questo sindacato per niente scalcinato, migliore e comunque molto diverso e più complesso di quanto prevedessero i suoi avversari e l'ambiente della Cgil. Trentin prende molto sul serio la Cisl e le concede pieno riconoscimento. Considera che le sue novità non sono frutto dell'improvvisazione e coglie il suo retroterra culturale e pratico nella connessione con i paesi occidentali di democrazia capitalistica.

Insomma (non lo scrive esplicitamente), l'insieme delle sue affermazioni ci fanno pensare che egli, già nel 1962, considerasse la Cisl come portatrice di un sindacalismo dinamico e negoziale; per sua fortuna esente dal peso e dall'ansia per l'avvento della società socialista.

5. *Il primo decennio, i due successivi*

Se vogliamo brevemente considerare l'insieme delle valutazioni e delle critiche, utilizziamo le due questioni poste all'inizio del capitolo.

Alcuni autori sostengono che la Cisl appariva semplicemente aderente al funzionamento dell'economia capitalistica. Altri autori, entrando maggiormente nel merito delle cose, vedono la Cisl impegnata a correggere l'andamento spontaneo della sfera produttiva, attraverso l'impronta keynesiana del ruolo dello Stato e, per il nostro paese, delle imprese pubbliche. Bisognava uscire «dalla crisi del capitalismo», di cui parlava Romani, con uno sviluppo favorito dalle decisioni pubbliche e dalle linee rivendicative del sindacalismo responsabile.

La fisionomia della Cisl come portatrice di novità, come vettore di modernizzazione, come promotrice di una organizzazione propriamente sindacale (senza, cioè, obiettivi esogeni) viene da tutti riconosciuta. Il percorso decisivo dell'industrialismo, il primato della contrattazione, la frequenza negoziale all'interno dell'impresa, il tratto «produttivistico» della tutela, costituiscono la conferma.

Tutti constatano che la concezione della Cisl assegna un ruolo limitato al conflitto, e cioè: esso va contenuto, è un evento eccezionale o quasi, diventa sempre più ridotto con la stabilità dello sviluppo e i suoi positivi effetti distributivi. Questa visione del conflitto è condivisa da alcuni, non realistica per altri.

Le valutazioni e le critiche si differenziano sensibilmente attraverso queste due posizioni: l'una sostiene che la Cisl autentica e migliore è quella del primo decennio, al quale seguono gli anni '60 e, soprattutto, gli anni '70 di logoramento o di abbandono dei fondamenti originari; l'altra non sottovaluta di certo la concezione elaborata nel primo decennio ma apprezza di più i due successivi, perché la Cisl declina in modo più dinamico la sua concezione sindacale, si confronta più duramente con la controparte padronale, opera sovente con l'unità d'azione, vive in prima linea la stagione del ciclo di lotte 1968-73 [Reyneri 1980].

Nella seconda parte di questo libro considereremo le vicende salienti dei decenni che seguono.

6. *Impostazione e identità*

Nelle pagine che seguono, darò una mia interpretazione della concezione e dell'esordio della Cisl.

La concezione sindacale della Cisl, con le modalità di una sua coerente applicazione, appare chiaramente come una costruzione organica, sostanzialmente completa, olistica.

La Cisl si manifesta come una novità, non prevista così consistente e innovativa, immaginata con più modeste ambizioni in un contesto nel quale sono molti coloro che la avversano o che non condividono la sua funzione e le sue caratteristiche, mentre altri restano indifferenti e, comunque, la sottovalutano.

In queste condizioni, i fondatori della Cisl avevano bisogno di una definizione forte e ben delineata dell'azione sindacale, dovevano dimostrare una spiccata differenza rispetto alle tradizioni prevalenti dell'esperienza sindacale italiana, si proponevano di offrire ai lavoratori un'alternativa netta e chiara rispetto al patrimonio, al potere, alle prospettive della Cgil.

Tutto ciò è stato fatto e ha dotato la Cisl di una forte *identità*. Un'identità basata sulle premesse e sui fondamenti (quelli

esposti nei precedenti capitoli), su una consistenza organizzativa non certo esigua fin dall'inizio, sul terreno ideale e negoziale conquistato dai militanti.

Quali valutazioni possono essere formulate così a distanza sulla sua impostazione e, insieme, sull'identità rapidamente conseguita? Credo che si debba rispondere a questa cruciale domanda considerando queste tre dimensioni.

Prima: quella con la quale si può verificare, attraverso la storia dell'esperienza sindacale e delle relazioni industriali di parecchi decenni, la bontà e gli esiti di tale impostazione. Seconda: quella relativa a ciò che la Cisl non ha previsto e cioè i cambiamenti che sono intervenuti e che riguardano direttamente o indirettamente l'ambito del sindacato e della tutela del lavoro. Terza: quella che nella sua concezione sindacale può apparire congrua o meno rispetto al percorso più che secolare della regolazione dei rapporti di lavoro dipendente, nonché ai ricorsi che in esso si ritrovano.

Per la prima dimensione, le tesi e lo spirito di questo volume contengono e sottolineano la bontà della formula Cisl. I suoi fondamenti hanno decisamente contribuito a migliorare l'azione sindacale e il nostro sistema delle relazioni industriali. Migliorare nel senso di proporre una prospettiva adatta e possibile in una società democratica e capitalistica: e cioè che si attiene a obiettivi propriamente sindacali con l'arricchimento delle sedi e dei contenuti negoziali; che ha dato un contributo importante ai processi di modernizzazione del paese (in primo luogo con riferimenti e affinità con le esperienze sindacali delle democrazie occidentali).

L'influenza della Cisl sulle strategie sindacali risulta decisiva, a partire dall'articolazione della struttura contrattuale. Gli esiti, complessivamente positivi, sono stati condizionati da resistenze e fattori esogeni, nonché da incoerenze interne; principalmente nei settori pubblico o di pubblica utilità (cap. 12).

Per la seconda dimensione, coloro che hanno fatto la Cisl (per non parlare degli altri attori) non potevano ovviamente prevedere i cambiamenti, molteplici e profondi, che sono intervenuti nelle vicende sindacali, alla fine degli anni '60 e negli anni '70 (cap. 10) e, soprattutto, nei decenni successivi: i cambiamenti strutturali come la riduzione della grande impresa industriale e dei suoi addetti, la multiforme diffu-

sione del terziario privato, la crescita di rilievo del pubblico impiego e l'espansione dei pensionati, l'affermazione delle pluralità dei rapporti di lavoro segnati dalla flessibilità e dalla insicurezza.

Questi cambiamenti del mercato del lavoro, richiamando semplicemente quelli generali connessi alla globalizzazione, rappresentano uno scenario assai diverso da quello dell'inizio basato sul binomio del lavoro agricolo-industriale, con lavoratori a tempo indeterminato, con grande prevalenza maschile. La Cisl non parte sprovveduta perché punta da subito sulla modernizzazione industrialista e sullo sviluppo con elevata efficienza; mete ritenute possibili correggendo (ma non modificando) l'assetto istituzionale ed economico del nostro paese.

Tuttavia, anche se la logica della tutela collettiva e negoziale non viene appannata, l'azione sindacale deve affrontare situazioni e problemi nuovi e mutevoli. Dagli anni '80 in avanti (senza comprendere l'appesantimento della crisi attuale), nel nostro paese, con le analogie e le diversità rispetto ad altri paesi di capitalismo maturo, le difficoltà superano decisamente le condizioni che concorrono alla continuità e all'incisività dell'esperienza sindacale [Baglioni 2008].

Tutto ciò ha indotto i sindacati a ricalibrare le loro strategie operative, con maggiore o minore capacità adattiva, con esiti anche molto differenti. La stessa Cisl ha compiuto questo percorso (cap. 13), che si è esteso alla sfera della cultura e della concezione sindacale, aggiustando posizioni originarie (per esempio, minori limitazioni ai provvedimenti legislativi) o valorizzando scelte iniziali e poi tralasciate (come la prospettiva della partecipazione nell'impresa). Questa rivisitazione è qualcosa di più del riconosciuto pragmatismo della Cisl. Costituisce, quando è fatta con proprietà e nel momento adatto, la modalità che consente di dare conferma e attualità ai fondamenti, con l'arricchimento di posizioni necessariamente nuove o ridefinite. Se va in tal modo, l'identità della Cisl resta solida e insieme più opportunamente sfaccettata.

Mi viene in mente un'analogia fra l'aggiustamento del patrimonio Cisl e l'ulivo, con la «u» minuscola e nel senso di albero, un albero che amo. L'ulivo dispone di un tronco, per sua natura di un tronco solido (come i fondamenti della Cisl); ha bisogno di acqua ma non troppa (l'organizzazione deve se-

lezionare le domande secondo coerenza e compatibilità); deve essere potato regolarmente e con accuratezza e poi arrivano nuovi rami (bisogna puntare su obiettivi costanti o nuovi e, insieme, ridurre quelli superati o irrealizzabili); necessita di aria fresca e di una discreta ventilazione (anche il sindacato ha la necessità di capire i mutamenti culturali e sociali, di avere una visione internazionale dei fenomeni, di rimuovere pigrizia, routine o eccessivo localismo).

7. *La condizione ottimale secondo la Cisl*

Per la terza dimensione, partiamo dal messaggio, molto utilizzato e da noi già ripreso, che recita: «Un'economia forte per un sindacato forte» [Centro Studi Cisl 1955]. Esso delinea una *stretta connessione* fra uno sviluppo economico centrato sull'industria e sulle grandi imprese private e pubbliche e l'affermazione, la diffusione e la stabilità della presenza e dell'azione sindacali.

Il percorso che porta a questa *condizione ottimale* è composto dalla sequenza seguente: democrazia politica, industrialismo e sviluppo, riconoscimento reciproco fra sindacato e la sua controparte, apporto delle pratiche sindacali (specie salariali) a favore dello sviluppo, vantaggi e miglioramenti per i lavoratori principalmente in ragione dell'incremento della produttività, progressiva integrazione dei lavoratori all'interno delle imprese (in alternativa alla estraneità o all'antagonismo).

Questo percorso per il raggiungimento della condizione ottimale implica l'attivo concorso degli interventi dello Stato, la sconfitta delle organizzazioni sindacali troppo conflittuali e politicizzate, l'accettazione piena da parte degli imprenditori della funzione del sindacato e delle sue potenzialità collaborative.

Con tale condizione, si dovrebbero modificare parallelamente anche la manifestazione dei conflitti e la pratica dello sciopero. La Cisl, come abbiamo visto (cap. 3), auspica un utilizzo cauto e appropriato di questo fondamentale diritto, che deve riflettere il senso e i tratti del sindacato nuovo e che non deve danneggiare la generalità dei cittadini e i servizi essenziali.

Numerosi osservatori della Cisl, come alcuni di quelli considerati nei paragrafi precedenti, ritengono che essa risenta della

letteratura di lingua inglese degli anni '50 e '60 (per es. Kerr, Dunlop *et al.* [1960]), secondo la quale la «protesta operaia» e l'azione sindacale declinano, gradualmente o meno, con il consolidarsi dell'industrialismo e del benessere.

In effetti, la concezione sindacale della Cisl non contempla questo andamento, ossia non ritiene che, con il raggiungimento di uno sviluppo economico equilibrato, vengano meno le ragioni della tutela collettiva. Sarebbe stato un poco paradossale che si ipotizzasse la coincidenza fra la piena affermazione del sindacato e l'inizio della sua inutilità. In realtà non c'è stato alcun paradosso. Sul tema del conflitto, considerato come una specie di tallone d'Achille [Accornero 1980], la Cisl nei suoi pronunciamenti ufficiali non prevede il suo declino. Si differenzia in parte Romani che, pur confermando che lo sciopero non è in contrasto con l'orientamento costruttivo dell'azione sindacale, prospetta l'attenuazione e l'avvio del superamento dello stato di conflittualità aperta (cap. 5).

La concezione sindacale della Cisl, invece, prevede che, con maggior sviluppo ed efficienza, si arrivi alla *situazione più propizia* per l'incidenza e la diffusione dell'azione sindacale. Come dire: noi puntiamo sull'industrialismo e i suoi effetti e solo allora il sindacato potrà esplicare pienamente la sua funzione e, quindi, conseguire migliori risultati.

Quali osservazioni si possono fare su questa prospettiva? Con molta semplicità, si può dire che questa prospettiva appare eccessivamente *ottimistica* e, ovviamente, indeterminata nel tempo.

Essa serviva per indicare un punto ideale d'arrivo del sindacato nuovo, per completare e avvalorare l'insieme delle energie e delle speranze della nuova esperienza e per ricalcare le differenze profonde con la prevalente condizione sindacale. Si tratta, però, di una prospettiva che si appoggia su un persuadente volontarismo che, nel contempo, contiene una dose consistente di *determinismo*; il quale, sempre o sovente, comporta una semplificazione della realtà e ci pone su una strada troppo minata da incognite (non necessariamente tutte negative) e da eventi non prevedibili. Più precisamente, si può qualificare tale determinismo come *determinismo economico*, come se la componente economica fosse alla base di tutti gli aspetti della vita sociale. Mentre, nel lungo svolgimento della

regolamentazione del lavoro dipendente, nelle sue successive acquisizioni, tale componente rappresenta la condizione necessaria ma non sufficiente.

La crescita economica è prioritaria per la tutela del lavoro secondo la Cisl e su questa base si superano positivamente tutte le posizioni che in qualche modo pensano che la domanda sociale e sindacale esiga semplicemente risposte redistributive. Ma la *correlazione lineare* fra sviluppo ed efficienza, da una parte, e azione sindacale forte e incisiva, dall'altra, spiega troppo poco delle manifestazioni complesse e mutevoli di tale azione e delle relazioni industriali.

Seguendo questa correlazione, che fa pensare a una regolare e stabile evoluzione delle economie e delle istituzioni capitalistiche, non vengono contemplate le sue crisi periodiche, non si prevedono gli elevati costi sociali connessi alle trasformazioni, si rischia una palese sdrammatizzazione rispetto all'instabilità e all'insicurezza, si sottovalutano i motivi e le forme (manifeste o latenti) di conflitto sindacale e sociale. Questi aspetti, come è avvenuto, fanno sì che il sindacato, più o meno decisamente, sia spesso messo in discussione; comunque, ha trovato poche situazioni nettamente propizie. Vi è stata la conferma delle sue funzioni; e, tuttavia, con difficoltà per la sua azione.

L'economia capitalistica e le sue implicazioni sociali si sono piuttosto manifestate attraverso una evoluzione spesso instabile e imprevedibile, come sosteneva a metà del secolo scorso Joseph A. Schumpeter [1954]. Per questo grande maestro il capitalismo non può mai essere stazionario. L'impulso fondamentale «che aziona e tiene in moto la macchina capitalistica viene dai nuovi beni di consumo, dai nuovi metodi di produzione o di trasporto, dai nuovi mercati, dalle nuove forme di organizzazione industriale, che l'intrapresa capitalistica crea». La storia dell'apparato produttivo, per esempio di una fattoria, è tutta una storia di rivoluzioni. Non lo è meno la storia dell'apparato produttivo dell'industria siderurgica:

[il] processo di trasformazione organica dell'industria rivoluziona incessantemente dall'interno le strutture economiche, distruggendo senza tregua l'antica e creando senza tregua la nuova. Questo processo di *distruzione creatrice* è il fatto essenziale del capitalismo, ciò in cui il capitalismo consiste, il quadro in cui la vita di ogni complesso capitalistico è destinata a svolgersi.

La visione schumpeteriana lascia trasparire tempi ed eventi che coinvolgono pienamente l'esperienza sindacale; tempi ed eventi nei quali la sua azione può avere molti o pochi risultati, può acquistare o perdere potere e rappresentanza, conquistare o vedere ridursi il grado del suo riconoscimento; in primo luogo, da parte delle sue controparti.

Le vicende della seconda parte del secolo scorso e l'inizio di quello attuale confermano complessivamente questa rappresentazione. Rimanendo nell'ambito dei paesi di democrazia capitalistica con economie consolidate, seppur con livelli differenti di crescita e di efficienza, abbiamo avuto o abbiamo questa serie di situazioni:

- sindacato tradizionalmente forte dentro e all'esterno dell'impresa (Germania);
- sindacato forte specie per il ruolo istituzionale nel sistema del welfare (paesi scandinavi e Belgio);
- sindacato forte per l'ampia rappresentanza sociale e per le relazioni politico-istituzionali ma con una economia poco dinamica (Italia);
- sindacato più debole dagli anni '80 in avanti (Regno Unito);
- sindacato in sostanziale declino da decenni con numerosi punti di forza settoriali o aziendali (Stati Uniti);
- sindacato tradizionalmente debole e con vistose periodiche manifestazioni di protesta (Francia).

Questa serie di situazioni, certo non completa, mostra che la correlazione economia forte-sindacato forte viene empiricamente verificata solo in uno o due casi; per altro, con il nuovo secolo, le situazioni della Germania e della Svezia stanno mutando non a favore della tutela sindacale e già prima della crisi in atto. È anche arduo sostenere che la correlazione trovi un riscontro empirico nella diffusa affermazione (geograficamente trasversale) del sindacalismo nel pubblico impiego [Visser 2004], dovuto al legame fra ricchezza prodotta e carico fiscale ma, maggiormente, a fattori direttamente politici e organizzativi.

La condizione ottimale per l'esperienza sindacale e per il trattamento dei lavoratori, che l'impostazione della Cisl prospetta, sembra tener poco conto dei *caratteri elementari* delle vicende sindacali. Certo, bisogna sottolineare che, se è possibile

individuare tali caratteri, ciò risulta a noi molto più agevole oggi rispetto ai tempi dell'inizio della Cisl, perché abbiamo avuto davanti lo svolgimento di tali vicende nella seconda metà del secolo scorso, nonché nella nostra attualità.

Chiarisco quali sono, a mio giudizio, alcuni caratteri elementari.

I sindacati e la loro azione nei paesi di democrazia capitalistica costituiscono un requisito che attenua le disuguaglianze sociali e l'asimmetria propria del rapporto di lavoro dipendente ma non sono strettamente necessari e indispensabili, d'obbligo, tanto meno a diffusione completa; possono essere anche assenti. In tali paesi, i sindacati normalmente esistono, ma possono apparire forti o deboli, moderati o massimalisti, sia nei paesi dove lo sviluppo è in fase iniziale o è lento sia in paesi all'avanguardia nelle strutture produttive e nell'innovazione.

Gli imprenditori, la proprietà e il management (nonché i loro interpreti), se potessero, opererebbero prevalentemente senza il sindacato e, spesso, contro il sindacato. La tutela sindacale per essi, anche nei casi migliori, costituisce una complicazione, un costo, un ostacolo per le decisioni; soprattutto perché la presenza sindacale vuol dire dare dimensione e voce collettive all'insieme dei singoli addetti. Quando e dove c'è pieno riconoscimento per il sindacato, esso non può essere considerato ovunque acquisito e stabile.

Sindacato e impresa, con o senza riconoscimento, si affrontano, si scontrano, stringono accordi negoziali temporanei, che devono poi applicare. Anche nei casi di sindacati non antagonisti e senza elevata propensione conflittuale, l'accordo si configura come un compromesso provvisorio e, quindi, rivedibile, e non solo perché sono in gioco interessi contrastanti. Anche nei casi (passati o più recenti) di relazioni sindacali collaborative e con obiettivi condivisi (più efficienza senza sacrificare l'occupazione), sorgono facilmente motivi e manifestazioni di contrasti nei momenti applicativi, su situazioni e problemi che solo apparentemente sembrano dettagli.

Le relazioni sindacali, insomma, anche senza conflitti aperti, contengono per loro natura un certo grado di «forzatura»; un confronto più o meno condizionato da rapporti di forza; esiti nei quali prevale, di molto o di poco, la volontà di una parte sull'altra.

La correlazione economia forte-sindacato forte può essere riscontrata per quanto attiene alla remunerazione del lavoro e, tuttavia, con differenze positive non sempre attribuibili alla tutela sindacale. In concreto, i paesi e le imprese con i migliori salari per i lavoratori non corrispondono necessariamente ai paesi e alle imprese più sindacalizzati. Non si può dire altrettanto per l'altra importante funzione della tutela sindacale, cioè quella delle regole e degli istituti che disciplinano l'impiego del lavoro e che riconoscono la dignità delle persone. Tuttavia, complessivamente, almeno per i settori privati, industria e servizi, il percorso compiuto non garantisce un miglioramento costante delle condizioni di lavoro, salvo per il periodo 1945-75 in Europa.

Nella percezione comune e nelle attese dei lavoratori, l'azione sindacale tende a identificarsi con il miglioramento di tali condizioni. Ma, dall'inizio a oggi, le relazioni sindacali hanno periodicamente prevalenti funzioni difensive. Ciò avviene per la difesa delle professionalità, per attenuare il rapporto stretto fra l'andamento del mercato e quello dei salari, per mantenere il posto di lavoro, per le vertenze individuali, per conservare qualche «privilegio», e, in non pochi casi, per i diritti sindacali riconosciuti.

I caratteri elementari, qui richiamati, si intrecciano con molteplici fattori non strutturali, non strettamente economici, che contribuiscono a chiarire la natura non lineare e non uniforme dell'azione sindacale e delle relazioni industriali. Pensiamo agli assetti politico-istituzionali (ricordiamo, per esempio, il modello renano e il modello anglosassone), alla composizione della forza lavoro (come la crescita prima e la riduzione successiva degli addetti nelle grandi imprese manifatturiere), alle forme organizzative e negoziali del sindacato e delle relazioni industriali (centralizzazione/decentralizzazione della tutela contrattuale).

Perché la Cisl, dotata di solidi fondamenti e di spirito pragmatico, prospetta una condizione ottimale, la situazione più propizia per il paese, per il sindacato e, quindi, per i lavoratori?

Per la Cisl, la prospettiva di una condizione ottimale e propizia per il percorso del sindacato appare come un proseguimento delle sue premesse e dei suoi fondamenti, completa

il cerchio della sua concezione sindacale, delinea un traguardo di elevato respiro. Ciò corrisponde all'esigenza di una grande esperienza, che innova fra molteplici difficoltà e vuole progressivamente affermarsi, e può aver bisogno di un messaggio forte; se non altro come antidoto a ideologie e concezioni sindacali alternative e contrapposte al progetto del sindacato dell'autonomia e del primato della contrattazione collettiva.

Questo messaggio, qualcosa di più di un elemento decorativo e innocuo, non ha avuto una incidenza sulle pratiche operative della Cisl, sugli orientamenti quotidiani dell'organizzazione; non ha normalmente determinato rigidità o ritardi strategici; non si è intrecciato con le difficoltà e con le acquisizioni del pluridecennale percorso della Cisl.

Gli attori e le strutture di questa organizzazione sono stati motivati e sorretti dal patrimonio dovuto alle premesse e ai fondamenti della concezione sindacale della Cisl e alle sue verifiche concrete. Questi attori e queste strutture hanno raramente operato in condizioni propizie e non pensavano che fossero disponibili nel futuro. Essi erano esenti da qualche tentazione profetica. Con il loro patrimonio hanno espresso ideali e passioni attraverso l'insieme delle iniziative negoziali, dei conflitti e degli accordi, dei contrasti e di qualche convergenza con la controparte imprenditoriale, dei rapporti tesi o collaborativi con le altre organizzazioni sindacali, delle forme e della consistenza della rappresentanza.

PARTE SECONDA

L'AZIONE

TENSIONI INTERNE.
AUTONOMIA. UNITÀ SINDACALE1. *Il graduale progresso degli anni '60*

Numerosi osservatori della Cisl, come alcuni di quelli considerati nel precedente capitolo, ritengono che essa assuma una impronta decisamente più dinamica e avanzata in coincidenza con il ciclo di lotte iniziato nel '68. Questa valutazione non è del tutto impropria. Tuttavia potrebbe indurre a sottovalutare il cammino compiuto dalla Cisl nell'intero decennio '60.

Con il ciclo di lotte 1968-73 la vita della Cisl e la sua azione ruotano intorno a questi tre temi: l'*autonomia* e la sua applicazione; l'unità d'azione e l'*unità sindacale organica*; lo sviluppo dell'*attività contrattuale*, spesso conflittuale, estesa al livello dell'impresa. I tre temi assumeranno intensità molto elevata ed eccezionale negli anni del ciclo di lotte e in quelli immediatamente successivi. Gli stessi, comunque, sono già presenti da tempo nel dibattito e nella pratica.

La questione dell'autonomia riguarda particolarmente la Cisl; la questione dell'unità si estende alla Cgil e alla Uil; il terzo tema coinvolge le controparti del sindacato e gli attori politico-istituzionali. Questi temi si manifestano con svariate e, a volte, forti connessioni. È solo per ragioni espositive che, in questo e nel prossimo capitolo, li teniamo in qualche modo distinti.

I temi di cui parliamo hanno provocato momenti di tensione interna, anche aspra, per un periodo piuttosto lungo; in pratica nei due decenni '60 e '70. A confronto con questo periodo, i decenni che seguono appaiono molto meno segnati da divisioni interne per la linea sindacale, per i rapporti fra le confederazioni e le loro strutture verticali e orizzontali, per le relazioni fra gruppi e persone.

Le tensioni, tuttavia, non costituivano materia quotidiana né riguardavano tutta l'organizzazione. I protagonisti, cosa

normale, sono i dirigenti e l'apparato, nonché una parte dei militanti (quelli che frequentano con familiarità le sedi e gli eventi sindacali). I momenti della tensione e delle divisioni sono i congressi, le riunioni degli organi, l'utilizzo del conflitto e, in genere, il dibattito interno; al quale partecipano in prima persona o come estensori di documenti e di mozioni gli esperti vicini alla Cisl.

Un riferimento concreto. Nel periodo della tensione, frequentavo regolarmente l'Unione di Milano, nella quale si ponevano o si riflettevano più che altrove le implicazioni dei tre temi suddetti. L'Unione è stata descritta [Cafaro 2006] sulla base della contrapposizione fra sostenitori di linee sindacali differenti. In effetti, queste indubbie differenze non incidono sulla normale operatività e sull'impegno comune per accrescere il consenso e la credibilità della Cisl. Ciò che è realmente accaduto.

Si può anche dire che le tensioni e i conflitti interni, incentivati dalle trasformazioni esterne, hanno avuto anche una funzione di sfida, di scommessa per gli uomini e le strutture della Cisl, a Milano come in molte altre unioni o categorie.

2. L'incompatibilità fra sindacalista e parlamentare

La scelta dell'autonomia del sindacato rispetto a partiti politici, governo e istituzioni pubbliche rappresenta il valore prioritario per la Cisl, la ragione principale della scissione e dell'alternativa alla Cgil, il motivo per affermarsi fra i lavoratori e nel tessuto sociale (cap. 2).

Il tema dell'autonomia, non solo nella storia sindacale del nostro paese, riguarda in primo luogo il rapporto con i partiti politici; quasi sempre, con un partito politico. Anche per il sindacato dell'autonomia sussisteva un problema del rapporto con un partito e, come tutti sanno, con la Democrazia Cristiana.

Forse è opportuno un chiarimento su questo problema, al di là dei documenti e dei pronunciamenti ufficiali. L'autonomia del sindacato rispetto a un partito «amico» è garantita quando si ritrovano queste tre condizioni: il partito non concorre alla scelta della dirigenza; il partito non influisce sulle politiche sindacali concrete, anche se ha il diritto di approvarle o criticarle;

non si manifestano sovrapposizioni formali e/o istituzionali di un certo rilievo.

Nel caso della Cisl con la Democrazia Cristiana, la prima condizione è stata rispettata, con eccezioni a livello territoriale. La stessa cosa si può dire per la seconda condizione. Il problema si manifesta per la terza condizione.

Esso non era dovuto al fatto che ci fossero rapporti. Sarebbe impensabile che la vicinanza di valori, di ambiente, di vicende interpersonali non comportasse convergenze, analogie, frequentazioni comuni. Nessuna esperienza sindacale appare senza rapporti con il mondo della politica.

Il problema si poneva, in modo rilevante e delicato, per la compatibilità in essere fra la carica sindacale e il mandato parlamentare o nelle amministrazioni locali. Il mandato parlamentare ha impegnato membri della segreteria confederale, compreso il segretario generale, e, assieme, un folto gruppo di segretari di Unioni provinciali (cap. 4).

Questa situazione costituiva una pesante sovrapposizione esplicita e una contraddizione netta rispetto al fondamento centrale dell'autonomia.

La compatibilità era nella tradizione del sindacalismo italiano. Sembrava una pratica naturale per la Cgil unitaria e dopo la scissione¹. Fin dall'inizio veniva ampiamente utilizzata dalla Cisl, con queste motivazioni: i suoi dirigenti devono essere presenti laddove si prendono decisioni importanti per i lavoratori; senza di essi, nel Parlamento, si sentirebbe soltanto la voce della Cgil; con essi si dispone di un'attiva vigilanza per limitare l'intervento legislativo in materie sindacali; tale presenza dà visibilità alla Cisl e ciò aiuta il sindacato nuovo nella sua affermazione.

Va aggiunto che vi erano anche motivazioni latenti; alcune di ordine politico, principalmente quella di avere un certo peso all'interno del partito; altre di ordine sociale e personale. Per

¹ A questo proposito va ricordata la posizione di Agostino Novella, segretario generale. Nel congresso del 1969, a Genova, il nodo vero non era tanto l'unità (sulla quale egli era piuttosto scettico) ma il problema delle incompatibilità. Novella non aveva difficoltà a dimettersi da parlamentare. Non accettava però di doversi dimettere dall'ufficio politico del Pci. Novella era *in primis* un uomo politico, come tanti altri della sua generazione, ed era un vero comunista [Galantini 2010].

i segretari di Unione si trattava di ottenere un certo prestigio; di avere una posizione di rilievo nell'ambito del loro ambiente provinciale; di entrare all'interno del «palazzo» nazionale. Queste e altre motivazioni spiegano la forte resistenza di alcuni (non tutti) i sindacalisti-parlamentari rispetto all'avanzare dell'incompatibilità².

Quando ho cominciato a collaborare con la Cisl nel 1955, i discorsi relativi al tema erano già frequenti. A Storti si attribuisce questa felice dichiarazione: «dieci secondi dopo l'abbandono di Pastore, comincio prima timidamente poi in forma sempre più aperta la battaglia sulle incompatibilità» [Dellacqua 2003].

Su questo tema la Cisl comincia a dividersi. Si formano due schieramenti. Questi si riproporranno, ancora più decisamente, per gli altri grandi temi: l'unità sindacale e l'impostazione dell'azione contrattuale a partire dall'autunno caldo. Gli schieramenti non sempre risultano omogenei e stabili. Numerosi sono i casi di dirigenti che non si collocano sempre nello stesso schieramento. Per esempio, alcuni di essi sono favorevoli alle incompatibilità ma avversi all'unità sindacale.

Tuttavia, complessivamente, si manifesta una prevalente concatenazione di posizioni delle persone e delle strutture in ordine ai tre temi. Detto in altre parole:

- chi è favorevole all'incompatibilità, sostiene o accetta la prospettiva unitaria e l'azione contrattuale aggressiva e conflittuale;
- chi non è favorevole all'incompatibilità, è contrario alla prospettiva unitaria e all'azione contrattuale in atto.

Possiamo indicare i primi con il termine di «innovatori» e i secondi con il termine di «continuisti». Questa dicotomia semplifica eccessivamente la realtà; che, invece, presenta posizioni più articolate e approvazioni o riserve specifiche all'interno dei due schieramenti.

Abbiamo già elencato le motivazioni a favore della compatibilità, sostenute in tutto il decennio '60 in primo luogo

² Ho conosciuto piuttosto bene alcuni segretari di Unione e parlamentari. Essi venivano considerati come espressione del sindacato e del mondo del lavoro e, in una certa misura, così era. Però, giorno dopo giorno, l'incarico di parlamentare diveniva un impegno che riguardava la loro persona, con attività connesse come per gli altri loro colleghi (relazioni nel partito e nel mondo cattolico, cura degli elettori, preoccupazioni per la rielezione e così via).

dalla segreteria confederale. Le motivazioni per sostenere il suo superamento sono dovute alla necessità di essere coerenti con il fondamentale valore dell'autonomia. Con questo valore si accresce la legittimazione della Cisl, si facilita la sua vocazione contrattuale, si hanno le «carte in regola» per sfidare la Cgil e per affrontare le chiusure del padronato. Tutto ciò viene sostenuto decisamente (ma non esclusivamente) dalle Unioni del nord e dalle categorie dell'industria.

Si aggiungono altre motivazioni che riguardano gli equilibri interni e cioè: cambiare la dirigenza; immettere aria nuova nel funzionamento delle strutture sindacali; superare la tentazione di preferire una Cisl come un «forte sindacato minoritario», ormai assestato su questa condizione e timoroso di dover cambiare. Nei miei primi anni di collaborazione con la Cisl, quella tentazione era piuttosto consistente. La differenza e lo scontro fra innovatori e continuisti si giocava notevolmente su questo aspetto, che non era affatto marginale o soltanto psicologico.

A livello nazionale e periferico il dibattito proseguiva, spesso acceso, non di rado anche in modo pacato e sereno³. Voglio sottolineare che nei documenti ufficiali della confederazione, la compatibilità non trova un solido fondamento, come dimostrano le affermazioni che seguono.

Nella poderosa relazione della segreteria confederale al terzo congresso (1959), si legge:

Consideriamo la presenza di responsabili sindacali di rilievo in Parlamento (circa 30) un fatto determinato soprattutto da motivi di contingente attualità; quale, per esempio, quello del peso che ha ancora in Italia l'attività legislativa nel campo della regolazione dei rapporti di lavoro [...] È bene precisare, d'altra parte, che questa soluzione non è conseguente al principio al quale la Cisl si ispira. Non è questa la forma migliore con la quale noi tendiamo a realizzare i rapporti tra sindacato e Parlamento.

³ Questo avveniva al di fuori degli organi, nei corsi di formazione, in riunioni convocate per sentire e valutare le ragioni a favore o contro l'incompatibilità. Io venivo chiamato per introdurre il tema in modo obiettivo. Ricordo un incontro molto affollato all'Unione di Torino, convocato dal granitico segretario Cesare Delpiano [Dellacqua 1986], nel quale alla fine della mia lunga e dettagliata esposizione, i presenti non avevano avuto la possibilità di capire quale fosse la mia opinione.

Da qui la necessità di

conseguire l'obiettivo di disporre di dirigenti che non abbiano altre responsabilità politiche e di ordine legislativo, e ciò soprattutto per aumentare l'efficienza del sindacato [...] È sul piano dell'analisi e della valutazione del particolare momento storico che una decisione dovrà essere assunta dagli organi della Cisl, i quali decideranno, liberi, tra loro, il peso da dare sia agli aspetti di principio che agli aspetti funzionali che il problema comporta [Cisl 1959b].

Nella relazione della segreteria confederale al quarto congresso (1962), si sostiene che vi siano tre modi per intendere il rapporto del sindacato con la politica: l'azione sindacale in sé perché porta la Cisl a essere, in senso lato, una forza politica autonoma; l'azione e la pressione diretta e continuata nei confronti del governo e dei partiti; l'azione politica indiretta attraverso la figura del sindacalista parlamentare. Questa figura comporta però l'autorizzazione dell'organo sindacale competente, perché solo l'organizzazione può giudicare se ciò sia necessario e positivo.

Chi ha tentato di dare un fondamento alla compatibilità è stato Mario Romani nel convegno di Roma del 13-14 gennaio del 1965 [Romani 1988a]. Ma il tentativo non è riuscito. Nella sua lunga e complicata relazione, Romani, dopo aver negato l'opportunità di dirigenti sindacali che operano nei partiti e con le correnti di partito⁴, afferma che la questione va affrontata in funzione degli interessi del sindacato, del sindacato dell'autonomia. In questa luce, egli rifiuta la soluzione di norme statutarie dichiaranti l'incompatibilità. Teme soluzioni formalmente perfette e conclusive (proprie dell'ingegno italiano); sorgerebbero implicazioni inaccettabili, come il fatto che i cittadini dirigenti della Cisl diventerebbero cittadini di seconda classe; bisognerebbe comunque riconoscere il principio che la preclusione formale non può essere applicata per coloro che già si trovano in parlamento.

⁴ A questo proposito, Aris Accornero [1992] sottolinea una differenza fra le confederazioni. Ai leader della Cgil (e della Uil) stanno molto a cuore le cariche di partito, perché nel movimento operaio la perdita di tali cariche equivaleva a una *diminutio capitis*. Invece, numerosi leader della Cisl tenevano soprattutto ai posti in Parlamento, che servivano nelle trattative con gli imprenditori e nei rapporti fra le correnti interne alla Democrazia Cristiana.

Romani, in sostanza, prospetta come positiva la coincidenza fra ruolo sindacale e ruolo parlamentare, «perché mette veramente in condizioni il movimento sindacale di avere una possibilità di informazione e di contatto diretto» per far presente le cose in questa situazione così fluida; se ne siamo dunque convinti, a me pare che il movimento sindacale «non possa, oggi, sottrarsi a questa chiara posizione, non formalistica, ma sostanziale»⁵.

Tre mesi dopo la relazione di Romani, nel quinto congresso confederale (22-25 aprile 1965), la questione dell'autonomia e dell'incompatibilità è ancora al centro del dibattito, con Storti e la segreteria che sono per la tesi tradizionale e uno schieramento che si attesta su posizioni opposte [Acocella 2009]. Nel frattempo numerose strutture, *in primis* la Fim, sostengono fermamente l'incompatibilità; altre la applicano a livello di Unione; il tema si intreccia con quello dell'unità sindacale. La resistenza della linea «continuista» perde gradualmente terreno. Lo sbocco imprevisto (ma non improvvisato) avviene al sesto congresso confederale (17-20 luglio 1969) con la famosa relazione di Bruno Storti, intitolata «Potere contro potere» [Cisl 1969].

Questa relazione cambia fortemente l'impostazione e il linguaggio confederali. Se vogliamo individuare il suo punto centrale, esso si esprime in questi termini: un equilibrato sviluppo economico e sociale non è semplicemente dovuto alla crescita e all'efficienza del mondo produttivo ma ugualmente al condizionamento che può esercitare il sindacato contrapponendo il suo potere, ossia la sua forza contrattuale e della rappresentanza, all'attuale struttura del potere economico, dentro e fuori dagli ambienti produttivi.

Per l'aspetto del potere sindacale che attiene al piano politico, potere che si regge sul requisito della piena autonomia, va sanzionata «la piena incompatibilità dei quadri dirigenti del sindacato dalle cariche dei partiti e da quelle delle rappresentanze politiche nel Parlamento» e negli enti locali. La scelta dell'incompatibilità doveva portare al superamento della presenza di dirigenti Cisl nel gioco delle correnti della Democrazia Cristiana e, congiuntamente, della lobby della loro rappresen-

⁵ A me, come ad altri, sorprese la posizione di Romani. Egli, in sostanza, tornava alle argomentazioni dei primi anni della Cisl come se nulla fosse cambiato.

tanza parlamentare (simile, per alcuni aspetti, a quella ben più numerosa dei deputati promossi dalla Coltivatori diretti).

In concreto, la piena applicazione dell'incompatibilità è stata assunta dalle due mozioni congressuali. Dunque, da tutti.

Un breve commento sulla vicenda dell'incompatibilità, che si conclude con il sesto congresso. In seguito, si affermeranno altre forme di confronto con la sfera politico-istituzionale, principalmente la concertazione, ma non susciterà tensioni e schieramenti interni.

Il tema dell'incompatibilità occupa un posto rilevante nei primi due decenni di esistenza della Cisl. Non solo per la natura e la delicatezza del tema; forse non meno, per i significati complementari che aveva via via conseguito: per l'immagine della organizzazione e per l'ambizione di realizzare un'esperienza sindacale in sé compiuta, senza il bisogno di altre e superiori motivazioni.

L'incompatibilità, fin dall'inizio, è stata sostenuta (come si è già detto) in sintonia con il fondamento centrale dell'autonomia. La sua applicazione, in sé, appare come un segno forte di continuità. Eppure, nei fatti e nei sentimenti degli attori coinvolti, sembra essere stata anche una discontinuità, una svolta, una rottura. Questa impressione veniva riferita all'assetto confederale dopo Pastore, un assetto dignitoso e attivo, eppure portato a sottovalutare i mutamenti sociali in atto; mutamenti che avevano pienamente coinvolto gran parte della Cisl del nord e delle categorie industriali; mutamenti che comprendevano l'annunciato avvento dell'unità sindacale e la contrattazione spesso aspra o eccessivamente rumorosa.

La rottura dovuta all'incompatibilità, quindi, apre un periodo nel quale si manifesteranno altre importanti discontinuità, pratiche e culturali, sulle quali si riproporranno nuove e tenaci tensioni all'interno della Cisl.

3. *La ripresa delle pratiche unitarie*

La questione dell'autonomia e della conseguente incompatibilità rientra, come appare evidente, nel rapporto fra sindacato e politica, che costituisce un nodo costante nel lungo percorso dell'esperienza sindacale in Italia e altrove.

La questione non sta ovviamente nel fatto che i sindacati abbiano rapporti con partiti politici o con la sfera politico-istituzionale ma, per chi crede nell'autonomia sindacale, essa sta nelle qualità di tali rapporti; che non devono essere di subordinazione del sindacato rispetto agli attori politici, di sovrapposizione fra i metodi e gli obiettivi della vita politica e i metodi e gli obiettivi dell'azione sindacale. Non va, tuttavia, dimenticato che, nel bene e nel male, i partiti e gli ambienti della politica hanno spesso aiutato, promosso e sostenuto il percorso dell'esperienza sindacale, specie nei suoi primi periodi.

Anche la questione dell'unità sindacale si gioca, in una certa misura, intorno al nodo sindacato-politica, certamente quando si creano o persistono situazioni di pluralità confederale e anche quando si tende a superare tali situazioni.

Sappiamo (cap. 1) dalla tradizione non unitaria del nostro paese, della brevissima stagione unitaria nell'immediato dopoguerra (1944-48), alla quale segue la ripresa della pluralità sindacale, con le tre confederazioni, Cgil, Cisl, Uil⁶.

Dopo la distanza e i contrasti del decennio '50, verso la fine e per tutto il decennio successivo, emergono progressivamente modi di convivenza fra le confederazioni⁷, più apertamente fra le strutture di categorie, e, più frequentemente, a livello dell'impresa. Contrasti e forte concorrenza fra Cgil e Cisl persistono ma, sovente, non impediscono contratti e obiettivi sindacali di tipo unitario. In sostanza, nel periodo detto, si passa via via dal clima e dalle implicazioni della pluralità confederale dovuta alle scissioni a un insieme di adattamenti per ridurre i disagi e i costi delle divisioni.

In questo periodo si ricomincia a parlare di unità sindacale, di pratiche unitarie e si assiste complessivamente a un graduale avvicinamento fra Cisl e Cgil, più facile e meno problematico

⁶ È interessante questa valutazione di Fabrizio Loreto, un giovane storico, vicino alla Cgil: «Le scissioni sindacali del 1948-50 furono certamente un fatto traumatico, che però non deve sorprendere. Esse, infatti, costituiscono una sorta di ritorno *alla normalità*, a una situazione di lungo periodo, perdurante nel paese da circa mezzo secolo, e che peraltro adeguava la realtà italiana al contesto europeo e internazionale» [Loreto 2009].

⁷ È significativo che la rivista della Cgil, «Quaderni di Rassegna Sindacale», dedichi un numero monografico all'unità sindacale, che inizia con una conversazione di Luciano Lama [1971, 29] dal titolo *Dieci anni di processo unitario*.

passando dal livello centrale e orizzontale a quello delle strutture verticali e delle imprese (prevalentemente) industriali.

I processi unitari, come è noto, si intensificano rapidamente e intensamente a partire dall'autunno caldo e durante i primi anni '70. Il fattore primario che li determina è rappresentato dalle rivendicazioni e dai conflitti nelle imprese, dalle molteplici forme di lotta, dalla partecipazione a esse della crescente massa di operai non iscritti. Il tutto dà luogo a una nuova rappresentanza nei luoghi di lavoro, i consigli di fabbrica, iniziata come un movimento spontaneo, che va oltre le consuetudini della tradizionale democrazia sindacale; sono dotati di potere negoziale e composti da delegati eletti su scheda bianca da parte di tutti i lavoratori e revocabili in sede assembleare [Romagnoli e Treu 1977].

Un altro fattore, che risulta decisamente influenzato da quello precedente, è costituito dalle scelte operate da Cgil, Cisl e Uil sulla base di tre motivi forti e intrecciati fra di loro. Il primo è la percezione diffusa fra i militanti che finalmente fosse giunto il momento di mettere a fuoco le esperienze e le potenzialità accumulate negli anni precedenti. Il secondo è la urgente necessità di non farsi inghiottire e delegittimare dal movimento dei consigli e da altri espressivi movimenti in atto (come quello studentesco). Il terzo si profila quando ci sono le condizioni «per riprendere in mano la situazione» o, come aveva detto il Presidente De Gaulle (dopo il maggio del '68 francese), quando «la ricreazione è finita» o quasi.

Quest'ultimo motivo ha prodotto un'operazione riuscita, certamente non facile; che ha riconfermato il posto e il ruolo rilevante dell'esperienza sindacale in Italia; che, tuttavia, non ha consentito un ritorno alle situazioni precedenti il '68.

4. *Unità d'azione, unità sindacale organica*

Le tappe del processo unitario sono oggetto di una ricca letteratura⁸. In questa sede ricorderemo soltanto gli eventi che riguardano importanti appuntamenti interconfederali. All'inter-

⁸ Questi alcuni contributi in argomento: Baglioni [1976], Centro Studi Cisl [1974], Acocella [2009³], Loreto [2009].

no di tale processo, si distinguono due livelli di unità: l'unità d'azione e l'unità organica.

L'*unità d'azione* si ha quando due o più organizzazioni o strutture sindacali convergono su uno stesso obiettivo restando entità distinte e separate. Vi è però molta differenza fra l'unità d'azione *caso per caso* e quella *permanente* o *sistematica*, ossia protratta con continuità nel tempo.

L'*unità organica* si ha quando una sola centrale sindacale detiene la rappresentanza del lavoro dipendente. Nel caso italiano, nel periodo che stiamo considerando, ciò voleva dire l'unificazione di Cgil, Cisl e Uil.

L'inizio degli appuntamenti interconfederali [Centro Studi Cisl 1974] avviene con i colloqui in tema di unità tra l'aprile del '66 e il novembre del '67. Un apporto decisivo per il cammino unitario è anticipato dai congressi di Cgil e Cisl del 1969.

Seguono le tre notissime convocazioni di Firenze degli organi di Cgil, Cisl e Uil:

- Firenze 1, Consigli generali (26-29 ottobre 1970): la consolidata volontà unitaria viene vissuta come la risposta efficace e necessaria al padronato e come impegno sindacale per le riforme.
- Firenze 2, Segreterie confederali (1 e 2 febbraio 1971): ampio confronto sul ruolo del sindacato, in particolare sul carattere classista della sua azione, sulla presenza politica in tema di sviluppo economico e di riforme, sulla opportunità del coordinamento delle politiche rivendicative. Nella logica dell'autonomia, si sancisce il divieto di costituire «correnti» che si richiamano ai partiti; restano, invece, divergenze sulla applicazione drastica o graduale delle incompatibilità.
- Firenze 3, Consigli generali (22-24 novembre 1971): si fissa per il settembre dell'anno successivo la celebrazione dei congressi nazionali per l'unità e si riconferma l'impegno comune di convocare entro i cinque mesi successivi il congresso costituente della nuova organizzazione sindacale unitaria.

Il 1972 doveva dunque essere l'anno della realizzazione dell'unità organica. In effetti le cose sono andate diversamente. Le decisioni e le scadenze di Firenze 3 sono state giudicate eccessivamente rigide da una parte della dirigenza sindacale e, più determinanti, sono venute «allo scoperto» e sono state ribadite resistenze e preoccupazioni di fondo.

Nel luglio del 1972, viene costituita la Federazione Cgil-Cisl-Uil. Si tratta di una soluzione interlocutoria, che non doveva far troppo regredire il processo unitario e, nel contempo, avrebbe potuto favorire esperienze in positivo. Era il limite invalicabile in tema di unità da parte di organizzazioni che rimanevano distinte nelle loro identità organizzativa e culturale [Craveri 1996].

L'unità organica non è passata. L'unità d'azione sarà in seguito utilizzata, con fasi alterne, fra tensioni e convergenze, prevalendo spesso la convinzione che essa costituisca un «valore aggiunto» per l'azione sindacale e, tuttavia, che non è possibile in qualunque situazione. In alcuni momenti, come vedremo, dagli anni '80 a oggi, la mancanza dell'unità d'azione sarà dovuta a forti contrasti fra Cisl e Uil, da una parte e Cgil dall'altra, su temi rilevanti.

Il superamento del progetto unitario dimostra che, nella sostanza, coloro che remavano contro, dentro e fuori dalle Confederazioni, erano più numerosi e abili di quanto pensassero i fautori dell'unità. Il composito fronte unitario aveva con sé la freschezza dell'innovazione rivendicativa e conflittuale e il sostegno dei militanti di prima linea. Ma buona parte dei dirigenti, delle strutture e degli ambienti a esse vicini non era disponibile o non era profondamente convinta. Molti attori e amici del sindacato accettavano il traguardo unitario, perché sembrava una caratteristica naturale del lavoro organizzato, perché pareva coincidere con una sorta di «risorgimento sindacale», perché il movimento unitario appariva decisamente vincente.

Questa era anche la mia personale posizione [Baglioni 1971]. Si è decisa l'unità organica? Bene, facciamola, sapendo che siamo all'inizio del progetto e che l'edificio dell'unità va sostenuto con grande attenzione e seguito con una manutenzione accurata. L'unità non si è fatta. Per molti dirigenti e militanti, almeno della Cisl, non vi è stata grande sofferenza: è stato evitato il duro momento in cui si doveva chiudere l'edificio del sindacato nuovo!

Bisogna anche aggiungere che la caduta dell'unità organica non è stata seguita da dimostrazioni di disaccordo e da grandi rimpianti. Probabilmente, salvo le minoranze che sentivano l'ebbrezza del traguardo unitario, gli altri lavoratori giudicavano come positivo questo traguardo ma esso non era oggetto di passioni

e di forti speranze. Sia coloro che rientravano nel perimetro sindacale, sia coloro che si identificavano soprattutto con i consigli, operavano con l'unità d'azione, chiedevano più coraggio e determinazione al sindacato, puntavano sulle loro rivendicazioni attraverso vertenze e lotte unitarie. Non necessariamente chiedevano l'unità organica come condizione principale.

Insomma, mi sembra di poter dire che la mobilitazione robusta e frequente del periodo inizia dal basso; l'unità d'azione si rafforza e funziona spesso efficacemente; il raggiungimento dell'unità organica è soprattutto una questione della dirigenza sindacale, dell'apparato, di pochi altri.

Le cause e i soggetti del suo superamento sono ovviamente numerosi. Gino Giugni sosteneva che un fattore rilevante fosse dovuto alle resistenze dell'apparato. Fabrizio Loreto [2009], come altri, punta il dito sui partiti, in particolare sulla Democrazia Cristiana e sul Partito Comunista. I due partiti avevano una preoccupazione prevalente ma di segno opposto. La prima non nascondeva il timore dell'egemonia comunista sul futuro organismo unitario. Il secondo temeva di perdere l'egemonia fino ad allora mantenuta nella Cgil.

Le confederazioni sindacali rientrano pienamente in questa vicenda. La Uil risente sensibilmente dell'influenza del Partito Socialista Democratico e del Partito Socialista. La Cgil presenta al suo interno posizioni articolate, con interrogativi sul destino dell'unità che si poneva lo stesso Luciano Lama [1971], dirigente aperto e sensibile all'autonomia del sindacato.

La Cisl appare divisa, come adesso vedremo, passando da posizioni radicalmente antiunitarie del settore terra a posizioni opposte, principalmente rappresentate dalla Fim. Questa, di fronte alle resistenze o alla lentezza confederali, sceglie l'ipotesi dell'unità articolata, l'unità dei metalmeccanici, che allora veniva indicata con l'infelice espressione dell'«unità a pezzi». Era una scelta rischiosa, non considerata opportuna in molti ambienti Cisl e valutata piuttosto avventata in casa Fiom. Quando la Fim celebra il congresso straordinario di scioglimento (maggio 1972), siamo già al declino della proposta [Manghi 1980]. La soluzione molto meno impegnativa della Flm (Federazione Lavoratori Metalmeccanici) parte con la piena adesione della Fim; ben presto, però, non si mantiene alto il clima unitario e, fra l'altro, riprende la competizione fra le componenti; con

il grave pericolo di un assorbimento della Fim senza aver raggiunto l'obiettivo dell'unità sindacale [Paparella 2007].

Oltre ai fattori organizzativi e ai fattori politici, vanno dovutamente considerati i fattori culturali; quelli che concernono la concezione e l'identità di ciascuna organizzazione e il loro modo di affrontare i contenuti reali dell'azione e della memoria sindacali. Nelle vicende unitarie, ieri e oggi, i fattori culturali sono e sono stati sovente prevalenti, e ciò soprattutto nelle relazioni fra la Cgil e la Cisl.

5. *Contrasti e schieramenti nella Cisl*

Il sesto congresso confederale del '69, quello dell'incompatibilità, è ugualmente il congresso che accetta e legittima l'idea dell'unità sindacale [Cisl 1969]. Nella sua relazione sorprendente, Storti sostiene che il sindacato, pur nel rispetto del principio di associazione, deve favorire il realizzarsi di un grande movimento unitario che sia l'espressione dell'intera classe lavoratrice. Il processo unitario deve diventare un effettivo e consapevole incontro di energie, di politiche comuni, di strutture unitarie di base, nel segno di requisiti consolidati, come quello dell'autonomia.

La prospettiva unitaria, prevedibile nel caso della mozione di minoranza, viene apertamente accettata anche nella mozione di maggioranza; secondo la quale, per il rafforzamento del potere del sindacato e per gli obiettivi di progresso economico e sociale, si rende «sempre più urgente l'obiettivo dell'unità sindacale». Con questa maggioranza – che comprende la Fisba, molte unioni del sud, parte del pubblico impiego – Storti vince il congresso su una posizione assai poco omogenea con essa. La convergenza delle mozioni sul tema dell'unità si pone infatti assieme a profondi contrasti fra la maggioranza e la minoranza; quest'ultima rappresentata dal nord e dalle federazioni dell'industria.

I contrasti esplodono vistosamente durante lo svolgimento del congresso. Ricordo ancora oggi con rammarico il clima carico di asprezze dei lavori congressuali; un clima tutt'altro che consueto nella tradizione della Cisl.

I contrasti sono relativi ai rapporti di forza fra le componenti interne. Nel congresso del '69, le differenze di politica

sindacale sembravano invece attenuate perché la mozione della maggioranza aveva recepito il tono e non pochi contenuti della relazione Storti. Per esempio: si ribadisce la necessità di una corretta applicazione della programmazione ma all'interno di una «radicale inversione dell'attuale meccanismo dello sviluppo». Dopo il congresso risulta evidente la «sconfitta dei vincitori», l'avvicinamento di Storti alla Cisl del nord e dell'industria. Infatti, con il Consiglio generale di Sorrento nel marzo del 1970, quattro rappresentanti della minoranza, fra i quali Luigi Macario, entrano nella segreteria confederale.

Negli anni fra il 1972 e il 1973, si ripropongono contrasti profondi fra i sostenitori di una gelosa difesa dei caratteri originali del «modello Cisl» e i sostenitori di una Cisl che può valorizzare il suo patrimonio all'interno del progetto unitario. Nel 1972 la confederazione rischia di frantumarsi in due tronconi. Nel Consiglio generale di Spoleto, a ottobre, i due schieramenti si fronteggiano e nessuno dei due riesce a prevalere sull'altro. La scissione sembrava alle porte [Acocella 2009]⁹.

Dopo un nuovo Consiglio generale (Roma, 24-26 ottobre), nel quale prevale, seppur di un sol voto, la segreteria Storti, si giunge al settimo congresso del 1973 (Roma, 18-21 luglio) all'insegna della polemica fra le «due anime» della Cisl, accentuata dalla percezione diffusa della loro identificazione con due differenti ambiti sociali e territoriali: una Cisl dei lavoratori del nord e dell'industria e una Cisl dei lavoratori agricoli, del sud e del pubblico impiego. Il congresso conferma Storti come segretario generale, con la novità significativa di Luigi Macario come segretario generale aggiunto. Fra i segretari confederali vi è Franco Marini, esponente di spicco della minoranza. Viene ribadita la volontà di realizzare l'unità organica.

L'ottavo congresso confederale del 1977 (Roma, 14-15 giugno) è stato celebrato dopo pochi mesi dalle dimissioni di Storti, nominato presidente del Cnel. Si contrappongono an-

⁹ Anche Mario Romani era favorevole alla scissione. Qualche tempo dopo Spoleto, in una sala dell'Università Cattolica, alla fine di una seduta di laurea, quando Luigi Pasinetti gli chiese che cosa si prospettava per la Cisl, Romani rispose che si imponeva la scissione e, quindi, la costituzione di una nuova confederazione, il cui capo sarebbe stato Vito Scalia.

cora due schieramenti, preceduti da un ampio dibattito sulle rispettive tesi. Entrambi, tuttavia, riconfermano l'obiettivo dell'unità sindacale. Ma c'è chi lavora per l'unità interna e si insiste sull'identità e sulla cultura della Cisl. Luigi Macario viene eletto segretario generale. Segretario generale aggiunto è Pierre Carniti, il leader degli innovatori. Nella segreteria c'è un personaggio ideal-tipico della Cisl delle origini, Idolo Marcone, e dirigenti della generazione successiva, come Roberto Romei ed Eraldo Crea¹⁰.

La ricomposizione fra i due schieramenti avviene con la riunione del Consiglio generale del 2 maggio 1979, quando Pierre Carniti viene eletto segretario generale e Franco Marini segretario generale aggiunto. La nuova segreteria comprende, fra gli altri, Mario Colombo, segretario dell'Unione di Milano e Paolo Sartori che, alla guida della Fisba, era diventato l'emblema di una completa ortodossia nei confronti dell'originaria concezione sindacale della Cisl.

Carniti e Marini sono riconfermati nel nono congresso del 1981. In quello successivo, il decimo, celebrato a Roma (8-13 luglio 1985), Carniti dichiara di «aver terminato la sua corsa» e viene nominato all'unanimità membro a vita del Consiglio generale. Nuovo segretario generale è Franco Marini, con Crea e Colombo come «aggiunti» [Camerini 1997].

Sul terreno interconfederale, nel febbraio del '78 abbiamo l'Assemblea dei delegati della Federazione unitaria, tenutasi all'Eur, che esprime una strategia comune in ordine al ruolo politico del sindacato sulle materie economiche e sociali. L'esperienza della Federazione si avvia verso la sua conclusione. Riemergono presto le differenze fra le confederazioni, a cominciare dall'interpretazione della cosiddetta «linea dell'Eur».

¹⁰ Eraldo Crea è stato un dirigente sindacale molto stimato, tenace e un po' spigoloso. Egli era anche un intellettuale robusto e molto informato. Si diceva che, nella segreteria confederale e nell'organizzazione, giocasse un ruolo simile a quello del suo amico Bruno Trentin nella Cgil. Il suo contributo è stato raccolto a cura di Giorgio Alessandrini [1999] in *Eraldo Crea. L'autonomia e l'unità: il sindacato soggetto politico. Scritti e discorsi (1962-1991)*.

6. *Il sindacato del lavoro agricolo e dell'industria*

Le tensioni e i contrasti del '69 e del decennio '70 sono stati spesso aspri e profondi. Non appaiono però come un elemento costitutivo ed endemico dell'esperienza Cisl. Essi esplodono dopo vent'anni dalla nascita, propri della piena e tipica «giovinezza»; hanno precedenti sensibilmente meno corposi nei primi due decenni; dopo, dagli anni '80 in avanti, una Cisl consolidata e con un'ampia rappresentanza manifesterà un tasso fisiologico di dibattito e di differenziazioni.

Nel decennio detto, in tema di unità sindacale, il contrasto più profondo è espresso dagli uomini e dalle strutture che (al di là delle mozioni congressuali) si oppongono alla realizzazione dell'unità sindacale organica.

Essi denunciavano un abbandono della concezione sindacale della Cisl con le vicende contrattuali attivate nel clima unitario (cap. 10); ossia una prassi rivendicativa disattenta alle esigenze complessive del sistema. Sostenevano che la riduzione degli steccati ideologici aveva cambiato molto poco la concezione sindacale, politicizzata e classista, della Cgil. Prevedevano una soluzione sindacale unitaria che inevitabilmente avrebbe prodotto conflitti interni e, quindi, un funzionamento segnato dall'immobilismo. Soprattutto, non riuscivano ad accettare il costo dell'operazione, ossia il superamento dell'identità e dell'esperienza della Cisl.

Quest'ultimo punto, il più delicato e sofferto, era avvertito anche da molti sindacalisti e militanti che stavano sulla sponda unitaria.

Questo punto può aiutarci a spiegare in parte la tentazione della scissione, comunque disastrosa per la Cisl. La provvidenza (come si dice in questi casi) ha però consentito il congelamento della scissione. Buon senso, un po' di lungimiranza e la pazienza di attendere sono stati soddisfatti dal corso successivo degli eventi.

Il fronte degli oppositori alla conclusione unitaria va anche valutato tenendo conto di alcuni elementi socio-strutturali. Essi appartengono a settori che non sono sottoposti alla verifica del mercato e hanno (quasi tutti) una controparte «buona», lo Stato e gli enti locali. Gli oppositori erano numerosi nel Meridione, che confidava nei progetti e negli aiuti pubblici

per una maggiore crescita economica e favorivano l'azione sindacale mediante la tutela indiretta e la vicinanza con la sfera politica istituzionale. La federazione degli elettrici operava nel monopolio di un fondamentale servizio pubblico e perciò con un forte potere di vulnerabilità. Infine, non certo per minore importanza, il settore terra.

Questo settore ha rappresentato una delle più radicate esperienze della Cisl mediante la tutela e la concreta emancipazione dei salariati e dei braccianti¹¹. La Fisba aveva una forte propensione confederale e, di conseguenza, la volontà di difendere la continuità della Cisl, in primo luogo perché i suoi obiettivi sindacali erano legati, prioritariamente l'occupazione, alla politica economica e alla politica agricola, agli enti di sviluppo dell'impresa, a un'ampia dimensione dell'esodo [Zanibelli 1980].

Per quanto attiene agli aspetti socio-strutturali, la situazione degli operai – autoctoni e immigrati, provenienti dal Meridione e dal nord-est verso il triangolo industriale [Alberoni e Baglioni 1965] – appare decisamente diversa.

Gran parte di essi sono occupati nelle medie e nelle grandi industrie. Queste sono sottoposte alla concorrenza e alla difesa della loro quota di mercato. L'incremento della produttività è naturalmente una necessità e, infatti, viene praticamente perseguita, spesso con notevoli risultati. Molti imprenditori

¹¹ La Federazione Fisba e l'organizzazione delle leghe costituiscono un buon esempio del sindacalismo associativo, con ricchezza di aspetti solidaristici reali e di densi rapporti interpersonali. Le direzioni di tutela mirano all'elevazione civile e sociale del dipendente agricolo, con l'obiettivo di conseguire pari dignità e trattamento propri dell'operaio dell'industria. La tutela diretta è stata segnata dalla graduale trasformazione del lavoro giornaliero e avventizio in lavoro stabile e a tempo indeterminato. Il primo contratto collettivo nazionale di lavoro per gli operai agricoli venne firmato il 20 gennaio 1977 (certamente favorito dal ciclo di lotte industriali degli anni precedenti). La tutela indiretta ha puntato sull'insediamento (togliere la famiglia contadina dall'isolamento delle campagne), sulle infrastrutture e servizi locali (acqua, luce, sistema fognario), sulla casa (con la battaglia per una legge – che è stata come un mini piano Fanfani – promossa dal cislino onorevole Amos Zanibelli). La Fisba di cui parlo è soprattutto quella degli anni '50 e '60 e, per conoscenza diretta, delle regioni settentrionali. Negli anni '70 e dopo, essa (come le altre organizzazioni sindacali) rafforza la sua rappresentanza con l'azione «assistenzialistica» in seguito alla perdurante crisi occupazionale [Acocella 1978] (cap. 12).

riconoscono il sindacato ma, tutti o quasi tutti, si battono per relazioni industriali di poco spessore e meno costose.

Dopo il decennio '60, che vede gradualmente avanzamenti, crescita dell'unità d'azione, parziale utilizzo delle potenzialità sindacali all'interno delle imprese, si vuol cogliere l'occasione di un balzo in avanti. Per realizzare questo balzo vi era una condizione ineludibile: la convergenza della Cgil e della Cisl. Assieme, nella più intensa unità d'azione, nel confronto con il movimento spontaneo, con la necessità di trovare una rapida convivenza con i delegati e i Consigli, rispetto a un fronte padronale scosso ma non intenzionato a modificarsi. È così che nasce e prende corpo il progetto dell'unità sindacale organica.

7. *Perché sì, perché no*

L'unità organica sembrava realizzabile. In effetti non è stato così. Al di là degli attori che esplicitamente hanno favorito oppure ostacolato la corsa unitaria, indichiamo ora qualche elemento che spiega il momento del progetto e, dopo, il momento della rinuncia.

Perché sì al progetto unitario. Come abbiamo appena detto, molti sindacalisti e attivisti avvertono che è venuto il momento di far funzionare a pieno ritmo la macchina sindacale. Bisogna alzare il tono dell'azione rivendicativa dopo l'attiva incubazione del decennio '60. Bisogna affrontare con aggressività (che diventerà a volte esagerata) la controparte imprenditoriale; tutti assieme.

L'elemento probabilmente determinante è stato il fatto che mobilitazione e lotte espresse dal basso non si presentavano con i confini tracciati fra le tre confederazioni. Il progetto unitario diviene, quindi, la risposta alla mobilitazione e alle lotte e il requisito per incanalare gli obiettivi e il clima di un balzo in avanti.

Questo clima assume un tratto ulteriormente unitario con l'apertura della strategia delle riforme, per le esigenze che esse esprimono, per la natura sociale e civile dei suoi contenuti, perché si va su un terreno di relazioni con il potere pubblico; che offre risorse e acquista più legittimazione mediante la costruzione del sistema di welfare.

Inoltre, le pratiche unitarie e la loro formalizzazione sono facilitate dal fatto che dominava la convinzione, in parte plausibile, che lo spessore rivendicativo fosse ancora consistente, soprattutto a livello dell'impresa. Con buone possibilità ridistributive, non è difficile stare assieme.

Perché non si è realizzato il progetto di unità organica. L'unità avrebbe potuto forse essere realizzata anche se, come era nella realtà, non tutti fossero stati d'accordo. Tuttavia, la brusca fermata della «unità a pezzi» dei metalmeccanici ha creato di fatto il vincolo della «unità con tutti».

Nonostante la forza e la padronanza iniziali del traguardo unitario, l'euforia ideologica, rivendicativa ed espressiva comincia a venir meno dopo la costituzione della Federazione unitaria. La ripresa della guida da parte delle confederazioni tende a conseguire una sorta di graduale «istituzionalizzazione» delle domande e dei metodi di azione allora prevalenti.

Le possibilità ridistributive si riducono nel corso degli anni '70, con il riferimento alla crisi petrolifera. Gli stessi documenti sindacali cominciano a parlare di crisi. Le due «tesi» del congresso del 1977 propongono l'iniziativa sindacale centrata sul superamento della crisi economica e dei suoi effetti sociali.

Vanno poi dovutamente considerate le difficoltà di una fusione effettiva fra Cgil e Cisl, che non fosse affrettata e con i piedi di argilla. Al momento del processo unitario – e a maggior ragione nei decenni che seguiranno – due elementi, l'uno legato fortemente all'altro, mettono in evidenza tali difficoltà.

Il primo riguarda linee e politiche all'interno delle rispettive culture e concezioni sindacali. Dopo il logoramento della Federazione unitaria, riemergono le differenze con il ritorno a relazioni industriali e sindacali meno impetuose e meno aggressive; differenze che rispecchiano la linfa vitale delle due confederazioni e delle loro strutture. Pensiamo alle posizioni sugli assetti contrattuali e all'esordio della concertazione (cap. 11). Più avanti, pensiamo ai contrasti e agli accordi separati (firmati da Cisl e Uil ma non dalla Cgil) per il contratto nazionale dei metalmeccanici, la categoria che è stata la più vicina all'ingresso dell'unità organica.

Il secondo elemento riguarda le dimensioni delle due confederazioni. Come sappiamo (cap. 7), per gli occupati attivi, il rapporto Cisl/Cgil è dello 0,66 nel 1970 e dello 0,69 nel 1977.

La Cgil ha evidentemente una dimensione maggiore, ma anche la Cisl appare una grande organizzazione, rafforzata dalla costante tendenza a migliorare il rapporto a suo favore.

Se le fusioni riescono più facilmente quando uno dei due soggetti è più modesto dell'altro e ricerca o accetta di unirsi ottenendo alcune garanzie, questa soluzione non si addice al caso in questione. La Cisl è cresciuta troppo.

Se le fusioni riguardano soggetti di uguale o quasi uguale entità, esse sono rare e in genere non funzionano: la soluzione della diarchia appare intrinsecamente fragile, non solo nella sfera sindacale. In più si aggiunge la diversità di temperamento: possente e tradizionalista la Cgil, svelta e curiosa del nuovo la Cisl. Un po' come i leoni e le volpi del grande economista e sociologo Vilfredo Pareto.

8. *Bruno Storti, Luigi Macario*

Le vicende considerate in questo capitolo vedono alla guida della Cisl quattro segretari generali, dei quali diamo ora brevi profili, composti da fatti, giudizi e ricordi personali. Ho avuto rapporti cordiali con Storti e Marini; ho visto da vicino l'ascesa di Carniti (e sono stato tra i primi a comprendere le sue spiccate potenzialità); ho avuto intensi rapporti con Macario, a Milano e a Roma, assieme a un'affettuosa amicizia.

Bruno Storti (Roma, 1913-1994) è stato un uomo fortunato nella sua precoce e brillante carriera. Dopo l'esperienza della Cgil unitaria, è tra i fondatori della Cisl, diventa segretario generale aggiunto nel 1954 e, nel 1958, arriva al posto di segretario generale dopo Pastore, senza attese e senza contese.

Ricopre questa carica dal 1958 al 1976, per diciotto anni; ossia un primato, che ha pochissimi casi analoghi; alla fine lascia spontaneamente. Non prosegue con la carriera politica e così si risparmia difficoltà e delusioni di altri segretari generali, a cominciare dallo stesso Pastore [Saba 1983].

È nominato presidente del Cnel, presso il quale l'ho visto più volte soddisfatto, attento e ancora pungente.

Le cose sono andate diversamente dopo la sua morte. In pratica è sceso il silenzio sulla sua figura e sulla sua opera, salvo l'interesse della Biblioteca Confederale e dell'Archivio Storico

della Cisl [Giacinto 2007]¹². Nel 2005, Pezzotta dà l'incarico a Sergio Zaninelli di preparare una monografia su Storti, della quale è ora disponibile un primo contributo [Zaninelli 2009]. Bisognava che se ne occupasse la Fondazione Pastore, ma ciò non è avvenuto.

Il silenzio su Storti va messo in connessione con la svolta del congresso del '69. Con essa, egli ha perduto la simpatia di non pochi dei suoi tradizionali sostenitori. D'altra parte, compiuta la convergenza con la Cisl del nord e dell'industria, egli diventa solo un importante alleato.

Il legame non andava oltre. Poteva forse contare il fatto che egli non provenisse da un ambiente operaio (come altri sindacalisti del tempo) o che fosse considerato più un politico che un sindacalista¹³. In effetti, pesavano i contrasti del periodo precedente e la carenza di rapporti. Cito questo significativo episodio: verso la fine del 1972, si tenne a Stresa l'Assemblea organizzativa dell'Unione di Milano. Doveva venire Storti, dopo parecchi anni di assenza, nei quali egli non gradiva venire e la Cisl milanese non pensava certo di invitarlo. La segreteria provinciale temeva un'accoglienza fredda se non ostile. Tutto andò bene. Storti era visibilmente soddisfatto e, oserei dire, raggiante.

Normalmente, invece, Storti non mostrava i suoi sentimenti, salvo quelli di disapprovazione. Non cercava benevolenza, non era esplicitamente alla ricerca del consenso. La sua posizione era basata sull'autorità dovuta alla carica e sul potere che poteva esercitare. A questo, aggiungeva ironia, un costante pragmatismo, una certa strafottenza¹⁴.

La svolta del '69 non è stata semplicemente un prodotto della sua abilità tattica. È stata qualcosa di più. Storti, a mio parere, si era reso conto che, con il «trono» confederale e le

¹² Un buon materiale – date, interviste, ricordi – è compreso nel fascicolo *Bruno Storti, segretario generale Cisl* [Giacinto 2007].

¹³ Per Sergio Zaninelli [2009], Storti «era per attitudine, per cultura e per mentalità, e secondo la tradizione più solida del sindacalismo italiano, essenzialmente un politico impegnato nel sindacato».

¹⁴ Durante l'annuale settimana di studio a Firenze per il Comitato esecutivo (cap. 4), l'inizio dei lavori al mattino, quando tutti erano già in aula, poteva venire sensibilmente rimandato per il ritardo di Storti. Poi arrivava svelto, sorridente, ben profumato.

categorie a lui vicine, poteva legittimamente rappresentare la Cisl e vincere i congressi, ma era tagliato fuori dalle strutture e dai militanti, forti e in prima linea, nelle relazioni sindacali della parte più dinamica del paese. A Milano, per esempio, gli iscritti dei settori manifatturieri erano 90.000 nel 1968 e risultano decisamente di più nel 1972. Il settore terra contava 4.000 iscritti e il settore pubblico (composto da numerose categorie) circa 20.000 [Cafaro 2006]. Storti voleva essere il segretario generale di tutti questi soggetti: è riuscito a esserlo senza legami profondi e, in ogni modo, ha contribuito a evitare il dramma della scissione. Non è poco.

Luigi Macario (1920-1994), torinese, lavora alle poste e frequenta l'ambiente Cisl di Rapelli e di Donat-Cattin, sostenitori del «sindacalismo cristiano» (cap. 1)¹⁵. Passa a Roma, viene eletto nella segreteria confederale alla metà degli anni '50, si occupa della politica organizzativa ed è ritenuto il braccio destro di Pastore nell'opera spesso non lieve di selezione della precedente e della nuova dirigenza.

Diventa segretario generale della Fim nel '63 e fino al '71. Questo passaggio risulta molto indovinato: Macario acquista così un'esperienza e una credibilità che potrà utilizzare una volta tornato nel perimetro confederale. Diviene segretario generale aggiunto di Storti nel congresso del '73, e segretario generale dal '77 al '79.

La sua permanenza alla guida dell'organizzazione è sovente considerata come un'utile transizione fra il «regno» di Storti e i «predestinati» Carniti e Marini. Trattasi di una idea riduttiva del ruolo di Macario, il quale, anche negli anni precedenti, è un attore di primo piano nel travagliato percorso che va dalla seconda metà del decennio '60 alla seconda metà degli anni '70.

Viene naturale mettere a confronto le due personalità. Macario conosceva bene la destrezza di Storti e manifestava un certo distacco nei suoi confronti. Un giorno mi confidò che non aveva mai preso un caffè a casa di Storti, che si trovava in via Po, di fronte alla sede della confederazione. Storti

¹⁵ Per gli inizi di Macario, il suo percorso, la sua presenza in molti importanti eventi sindacali (dentro e fuori dalla Cisl), risulta interessante e ricco di notizie e di citazioni il volume di Mario Dellacqua [2003], *Luigi Macario. Un fondatore e un innovatore del sindacalismo italiano*.

considerava Macario come un sindacalista operativo. Quando Macario chiese il suo parere per l'assunzione della segreteria della Fim, Storti rispose: «Fai bene. Io spero che tu da lì non ci faccia la guerra... Sono contento perché tu, anche rispetto al padronato e al governo, hai il tuo prestigio e, quindi, fai onore alla Cisl» [Dellacqua 2003].

Certo, i due erano assai differenti. Storti dava l'impressione che, con le sue caratteristiche, avrebbe potuto prendere brillantemente altre strade. Macario, salvo restare nell'amministrazione postale, sembrava fatto apposta per l'impegno sindacale.

Storti, sempre in ordine, accurato ed elegante, si presentava come un signore borghese con piglio sportivo. Macario apparteneva al ceto popolare, piuttosto dimesso, un po' trasandato (quando arrivava, con il suo autista sempre in completo blu, quest'ultimo poteva essere scambiato per il segretario generale); distratto (guidava non di rado senza la patente con sé), aveva, però, due occhi chiari e penetranti, che coinvolgevano perché esprimevano assieme bontà e furbizia, assecondato da un linguaggio che mirava a convincere l'interlocutore o, almeno, a trovare punti di convergenza.

È stato «un innovatore del sindacalismo italiano» [*ibidem*], ha partecipato (nella sostanza, meno nella forma) al fervore rivendicativo e conflittuale espresso dalla Fim e dai momenti unitari; il suo mondo era il sindacato ma con prudente costanza manteneva rapporti con gli ambienti cattolici e con una parte della Democrazia Cristiana; era un cislino esemplare a favore dell'intrinseca bontà della logica contrattuale. Inoltre, nell'Assemblea nazionale dei Consigli generali e dei delegati dell'Eur (febbraio '78), toccò a lui presentare la relazione generale, con la quale, non senza contrasti, il sindacato italiano sceglieva un responsabile contenimento delle rivendicazioni salariali e iniziava a dare il suo apporto per la riduzione del tasso di inflazione.

Nelle vicende sindacali, specie nel periodo della Fim, poteva apparire che Macario fosse un po' frastornato, dovendo coordinare il gruppo emergente di Carniti, Castrezzi, Pagani, Bentivogli, Cavazzuti, Gavioli, Tridente, Antoniazzi e altri. Egli, invece, riemergeva con la sua concretezza, non condizionato da eccitazioni ideologiche del momento, sorretto da un forte coraggio. Quando voleva o doveva, ha saputo essere un leader

vero e proprio, un protagonista, come nel perseguire la vittoria nel congresso confederale del 1977. Dopo la sua conclusione, mi si avvicinò dicendo: «Hai visto i risultati, voi che mi ritenete un po' pasticciatore». È seguito subito un reciproco sorridersi.

9. *Pierre Carniti e la Fim. Franco Marini*

Con la conclusione della guida confederale di Macario si chiude la leadership della generazione dei fondatori, durata praticamente trent'anni e due decenni dopo l'uscita di Giulio Pastore. Giungono al vertice dell'organizzazione due sindacalisti della generazione successiva, prima Pierre Carniti e dopo Franco Marini, appartenenti all'ampio gruppo di dirigenti passati dal corso annuale del Centro Studi di Firenze. I due hanno in comune questa esperienza e una radicata appartenenza alla Cisl. Per il resto, appaiono profondamente differenti.

Pierre Carniti, nato nella pianura cremonese nel 1936, ha una forte personalità, che emerge qualunque sia il suo interlocutore; è un protagonista di primo piano della vita sindacale, nella Cisl e nelle vicende unitarie; fin dall'inizio della sua attività, lascia il segno delle sue idee, del suo esempio¹⁶; esprime chiaramente il proposito di applicare e innovare la concezione della Cisl che resta sempre il suo luogo; con uguale determinazione, ma con ben maggiori difficoltà, sarà la figura sindacale decisiva sul percorso della concertazione.

È più facile individuarlo come leader sindacale che nei suoi tratti umani e sociali. Cominciamo col dire che sembra distante dalla calda umanità del suo amico Macario. È schivo, a volte scorbutico, non ricerca compiacenza, è molto frugale e non svela grande propensione per i piaceri della vita, come quello per il cibo.

¹⁶ Non direi la stessa cosa per la sua attività politica dopo che ha lasciato la Cisl. Mi riferisco alle due legislature come deputato al Parlamento europeo (prima per il Partito Socialista Italiano e poi come indipendente nelle file dei Democratici di Sinistra) e alla promozione, con Ermanno Gorrieri e altri, del Movimento dei Cristiano-Sociali. Per la mia personale impressione, Carniti non si sentiva decisamente coinvolto in queste due esperienze politiche; in altre parole, «non si divertiva».

Non so se abbia avuto amici veri e propri; certamente aveva devoti seguaci, molti sostenitori, fieri avversari di vario tipo. Il suo indubbio carisma mi appariva concentrato esclusivamente sulla sua figura di interprete del mondo del lavoro, per la sua determinazione, per la fiducia che meritava. Sicuro di sé, sosteneva dibattiti e discussioni con piglio deciso e arguto; qualche volta intendeva influire sul suo interlocutore anche rispetto ad argomenti nei quali questi era già a suo agio; aveva il gusto del paradosso, per esempio amava definirsi «un estremista di centro».

Ci occupiamo qui di Carniti e, insieme, della Fim-Cisl. Questa federazione ha rappresentato l'esperienza più corposa e avanzata di quell'ampia parte della Cisl che, dagli anni '60 in avanti, si è proposta di arricchire dinamicamente l'azione sindacale richiamando e forzando l'impostazione confederale, con l'unità d'azione, con confronti più conflittuali verso la controparte. Il culmine di tutto ciò si manifesta, come è noto, nel ciclo di lotte 1968-73, nel quale è determinante la parte giocata dalla Fim¹⁷.

La sua esperienza favorisce accadimenti innovativi in molte altre strutture e, nel contempo, è la stessa Fim a essere sostenuta, non senza differenze, da tali strutture. In primo luogo Brescia e Milano; poi Torino, Genova, Napoli, Taranto, Firenze; le province industriali del Veneto [Manghi 1980].

Carniti, a Milano nella sua federazione, in seguito a Roma al centro confederale, si impone rapidamente e, fino al momento della sua uscita, come la personalità che interpreta con maggiore prontezza e lucidità la svolta. Non tutti gli innovatori della Cisl si identificano con lui; anche nella federazione la sua arditezza suscita più di una volta qualche perplessità; e, tuttavia, egli si configura oggettivamente come la punta di un iceberg consistente e frastagliato.

Carniti comincia nel 1957 come operatore di zona a Legnano e poi a Milano-Sempione; dopo la conquista della segreteria provinciale della Fim, entra nella segreteria nazionale nel 1965. È il periodo nel quale la federazione intende superare gli aspetti di pigro moderatismo presenti nell'organizzazione; si batte per l'incompatibilità; vuole applicare in modo forte e

¹⁷ Si vedano Cella, Manghi e Piva [1972], Pizzorno [1978], Reyneri [1980], Dellacqua [2003], Loreto [2009].

dinamico i postulati della concezione Cisl. In uno scritto del 1969 [Carniti 1969], si sentono parole poco convenzionali: «È ormai unanime il riconoscimento che per garantire il raggiungimento degli obiettivi occorrono meno documenti e più lotte. Si sono infine create le condizioni per nuove spinte unitarie». Alle esigenze della condizione operaia «corrisponde l'affermarsi di una coscienza di classe, intesa non come categoria ideologica, ma come condizione storica che accomuna milioni di uomini in una posizione di sfruttamento e di subordinazione agli interessi di pochi».

Negli anni caldi della svolta, con Carniti segretario generale dal 1970, la Fim, oltre all'intenso impegno operativo, vive una stagione di vitalità culturale, che si esprime in due direzioni. La prima comprende l'attenzione al sindacalismo aggressivo nordamericano, l'accostamento al *personalismo* di Emmanuel Mounier¹⁸, il riferimento alla grande tradizione socialista padana, una maggior frequenza della cultura cattolica (specie quella del contesto lombardo-veneto) e dell'ambiente conciliare. La seconda si manifesta con un parziale distacco dall'assetto della cultura Cisl, accentuando la concezione classista del sindacato, indebolendo la tradizionale fiducia nella programmazione economica, manifestando dubbi sulla bontà intrinseca e senza problemi dello sviluppo tecnologico per il lavoro [Manghi 1980].

Carniti entra nella segreteria confederale nel 1968 e diventa segretario generale dal 1979 al 1985. Il suo periodo confederale appare segnato da profondi cambiamenti rispetto agli anni della svolta. Il progetto (o, meglio, il tentativo) dell'unità sindacale organica è decisamente superato. La strada delle riforme allarga la prospettiva del ruolo politico del sindacato, passaggio che può

¹⁸ Secondo Mounier andava superata l'idea di libertà propria del liberalismo borghese. Bisognava invece dirigere la permanente vocazione dell'uomo verso i valori della solidarietà e della comunità, con il riconoscimento che la politica non è solo Stato e partito ma è anche cultura e organizzazioni sociali. L'orizzonte è perciò costituito da pluralismo democratico; da una pluralità nelle istituzioni; dal pluralismo di istituzioni, di ordinamenti e di poteri. Va anche ricordato il contatto della Fim e di parte della Cisl con alcune correnti del «socialismo liberale» francese, specie attraverso il forte legame con il sindacato Cfdt e un personaggio come Paul Vignaux, studioso cattolico e socialista, fondatore del sindacato unitario degli insegnanti [cfr. Cella 2005], amico di Bruno Trentin e di Bruno Manghi.

essere prevalentemente inteso come lo spostamento di buona parte del potenziale rivendicativo al di fuori dell'ambito delle relazioni industriali. Nel contempo, la riduzione dello sviluppo, precedentemente avvertita nel mondo sindacale, viene percepita come un problema che riguarda la compatibilità fra la domanda sindacale e l'equilibrio economico-sociale del sistema.

Molti – nella Fim, nella Cisl, per non parlare della Cgil – non si rassegnano. Carniti affronta tale problema con due modalità complementari: da una parte, proponendo un affinamento della cultura sindacale rivendicativa; dall'altra, sostenendo la partecipazione del sindacato alla gestione delle crisi, l'instaurazione di rapporti di scambio contrapposti a rapporti di dominio, rivendicando più potere alla rappresentanza del lavoro dentro e fuori gli ambienti produttivi, verso «un nuovo modello produttivo, capace di rispondere alle domande di qualità del lavoro, di qualità della vita e di costruzione di una autentica democrazia pluralista» [Carniti 1985]. In questo modo Carniti riprende obiettivi qualitativi ovunque difficili, in parte affrontati nella stagione dell'autunno caldo. Di fatto, negli anni '80, si pone la necessità di riconsiderare la politica salariale; comunque, non rinunciataria per Carniti. Egli, infatti, con coraggio e realismo, affida alla speranza quegli obiettivi e impegna tutto se stesso nella concertazione della politica dei redditi.

Questa prova di maturità e di responsabilità non è bastata alla controparte imprenditoriale per dimenticare i suoi «peccati» precedenti. Su «Il Sole-24 Ore» del 12 luglio 1985, quando Carniti lascia la Cisl, si può leggere un lungo editoriale, esplicitamente accusatorio, a lui dedicato, considerandolo il «più intelligentemente perverso fra coloro che si erano proposti di destabilizzare il sistema». Non mi risulta che il quotidiano di Confindustria abbia riservato un simile trattamento ad altri sindacalisti della Cisl o della Cgil.

Franco Marini è stato segretario generale dal 1985 al 1991. Nasce in Abruzzo e, studente universitario, lavora in un ufficio vertenze della Cisl. Fa il sindacalista a tempo pieno nella Marsica, a Biella, alla Cassa del Mezzogiorno. Pastore lo porta all'ufficio confederale per il sud. Come dirigente eletto, svolge la sua carriera nella Federazione dei dipendenti pubblici. Entra nella segreteria confederale nel 1973 e viene nominato segretario generale aggiunto nei Congressi del 1977 e del 1981.

Gli anni della gestione Marini appaiono caratterizzati da una relativa stabilizzazione [Santi 1988a] e adatti alla sua personalità.

La parabola della costruzione dell'organizzazione e delle grandi tensioni interne si è conclusa. Dopo le tre segreterie di Pastore, Storti, Macario e la ricomposizione operata con Carniti, inizia un periodo più regolare; soprattutto per questi due elementi. I grandi temi dei due decenni precedenti – incompatibilità, unità sindacale e contrattazione fortemente rivendicativa e conflittuale – sono superati o si presentano con modalità meno pressanti. L'azione sindacale, più del passato, viene condizionata decisamente da fattori esogeni, che lasciano poco spazio alla fantasia rivendicativa. Difatti, stiamo andando verso una nuova ripresa delle pratiche concertative.

Franco Marini affronta questi due elementi con un'attentissima cura dell'organizzazione, della dirigenza, del consenso interno. Si potrebbe dire che segue tutte le pieghe dell'organizzazione (su questo tema in particolare, appare l'opposto di Carniti); soprattutto osservando i passaggi in atto del relativo ridimensionamento dei settori industriali e della maggiore visibilità del settore pubblico e dei servizi di pubblica utilità.

Egli affronta i problemi di linea e di contenuto sindacali con sensibilità tattica piuttosto che con preoccupazioni strategiche, un po' perché la «corda» delle strategie è diventata corta, un po' perché lui è *in primis* un tattico, però decisamente capace.

Inoltre, con il crescente peso degli interessi extra-contrattuali del lavoro e per la sua biografia ambientale, la confederazione di Marini favorisce una maggiore vicinanza con il mondo cattolico e con la Democrazia Cristiana.

Infatti, come fosse la cosa più naturale del mondo, passa alla vita politica, nella quale compie una brillante e lunga carriera: ministro del lavoro e della previdenza sociale, segretario del Partito Popolare Italiano, presidente del Senato della Repubblica, notevole con prestigio all'interno del centro-sinistra.

A differenza di altri suoi colleghi, Marini non soffre di solitudine e di disillusioni nell'arena politica. È la sua seconda vita, distinta dalla precedente per convinta vocazione sindacale, ma, insieme, profondamente legata alla prima. Lo dimostra il suo stile operativo che è caratterizzato da un linguaggio energico e assertivo, da una vocazione abile e collaudata per

la mediazione, da una disponibilità adattiva a situazioni nuove o non prevedibili. In quest'ultimo caso, soprattutto nella sua seconda vita.

Dopo Marini, la segreteria generale è retta da Sergio D'Antoni dal 1991 al 2000, da Savino Pezzotta dal 2000 al 2006, da Raffaele Bonanni dal 2006¹⁹.

Tutti e tre nascono negli anni '40, cominciano la loro carriera sindacale nel decennio '60, appartengono alla generazione successiva della dirigenza nuova tenacemente voluta da Pastore nel primo periodo della Cisl.

Riassumendo, siamo dunque alla terza generazione del vertice confederale: la prima, con Pastore, Storti, Macario; la seconda con Carniti e Marini; la terza, con i loro successori sopra nominati.

In questa sede non ci occupiamo esplicitamente di quest'ultima perché manca la dovuta distanza temporanea e anche perché chi scrive la conosce meno.

¹⁹ Raffaele Bonanni, con Ludovico Festa, ha descritto la sua vita nella Cisl e le linee della politica confederale attuale nel libro *Il tempo della semina. Responsabilità e cooperazione per affrontare la crisi* [2010].

IL CICLO DI LOTTE 1968-73 UNA ERESIA DENTRO LA CISL?

1. *Un movimento sociale non solo italiano*

Il ciclo di lotte 1968-73, che comprende il momento più esplosivo dell'autunno caldo del 1969, si configura come qualcosa di più di una vivace congiuntura sindacale. Si tratta, infatti, di un movimento sociale più complesso, per gli attori, per le manifestazioni, per le sue implicazioni.

Il movimento si presenta con aspetti comuni a buona parte dei paesi capitalisti avanzati; mediante l'esplosione dei salari fra il '68 e il '70, la crescita della contrattazione a livello dell'impresa, il nuovo ruolo politico del sindacato, l'elevata conflittualità.

Esso, nel contempo, assume aspetti che appaiono specifici nel nostro paese: una maggiore estensione, anche se non coinvolge tutti gli ambienti produttivi; più ampie conseguenze per il sistema di relazioni industriali, anche se il momento più alto del ciclo non va oltre due o tre anni; una conflittualità più intensa; immediati risultati politici, rilevanti e durevoli, come lo Statuto dei lavoratori (1970) e la generosa riforma del sistema pensionistico (1969).

Vediamo alcuni dati essenziali.

2. *Dati relativi al nostro paese*

Questi dati si riferiscono a quattro indicatori: la contrattazione collettiva, la retribuzione e il costo del lavoro, la conflittualità, la sindacalizzazione.

Contrattazione collettiva. Il suo assetto alla vigilia del ciclo è dovuto al peso ridotto del livello confederale rispetto ai

precedenti decenni e alla bipolarità fra contratti nazionali di categoria e accordi aziendali.

Il dato saliente è rappresentato dall'espansione di questi ultimi accordi: sono stati stimati 700 nel 1967, 3.800 nel 1968, 7.500 nel 1971 (relativi a oltre 1.600.000 lavoratori). Gli oggetti contrattuali spaziano dagli istituti salariali (con aumenti uguali per tutti), alla disciplina degli inquadramenti (riduzione dei «ventagli», parità operai/impiegati), all'ambiente e all'organizzazione del lavoro, all'applicazione dello Statuto. Il contratto di categoria diventa lo strumento di generalizzazione dei risultati ottenuti a livello aziendale¹.

Gli anni successivi al 1973 sono caratterizzati dal peso crescente della crisi economica sull'azione sindacale. Non c'è un crollo del potere sindacale, anche per il sostegno pubblico al reddito degli occupati (cassa integrazione guadagni) ma si alterano gli equilibri contrattuali appena precedenti. L'attività contrattuale assume caratteri prevalentemente difensivi, a volte collaborativi e meno rivendicativi. La tutela più operante è quella a efficacia automatica (specie la scala mobile), che aumenta la sua proporzione sulle retribuzioni complessive e non richiede di per sé alcuna gestione [Cella e Treu 2009]².

Retribuzione e costo del lavoro. Per questo indicatore utilizziamo i dati ricostruiti da Gabriele Olini [2010] e complessivamente esposti nella tabella 10.1, relativi all'industria manifatturiera.

¹ La generalizzazione poteva estendere consistenti miglioramenti rivendicativi. Forse il caso limite è quello del contratto nazionale dei metalmeccanici del 1969, i cui contenuti, secondo Giuliano Cazzola [1999], «sfioravano l'incredibile: 65 lire di aumento salariale in misura fissa e uguale per tutti; una riduzione gigantesca dell'orario (anche quattro ore in alcuni settori); una netta parificazione di taluni delicati istituti normativi (ferie); un robusto pacchetto di diritti sindacali».

² L'accordo interconfederale del 1975 prevede un grado di copertura sensibilmente più elevato, con la peculiare caratteristica di applicare, per ogni dato incremento dei prezzi, una identica variazione di tutti i salari. Si tratta del notissimo «punto unico di scala mobile».

TAB. 10.1. *Produttività e costo del lavoro per unità di prodotto (variazione %)*

Anno	a	b	c	d	e = d - c	f
	Retribuzione prezzi correnti	Inflazione	Retribuzione termini reali	Produttività	Produttività e retribuzioni reali	Clup
1955	6,3	2,8	3,5	8,2	4,7	-0,7
1960	6,7	2,7	4,0	10,7	6,7	-1,2
1965	6,9	4,3	2,5	6,9	4,4	-2,9
1966	5,2	2,0	3,2	9,7	6,4	-2,1
1967	6,0	2,0	4,0	7,0	3,0	4,2
1968	4,5	1,3	3,2	7,6	4,4	-1,0
1969	5,5	2,8	2,7	5,1	2,4	3,7
1970	21,9	5,1	16,8	5,0	-11,8	13,3
1971	12,1	5,0	7,1	-0,5	-7,7	12,9
1972	9,5	5,6	3,8	8,8	5,0	2,1
1973	18,4	10,4	8,1	10,7	2,7	6,8
1974	25,4	19,4	5,9	4,4	-1,5	19,8
1975	22,0	17,2	4,8	-5,3	-10,2	30,3
1976	22,6	16,5	6,1	13,7	7,6	8,6
1977	25,8	18,1	7,7	2,0	-5,7	15,4

Fonti:

RETRIBUZIONI NOMINALI

(1951-54) Redditi da lavoro dipendente (Contabilità Nazionale - Statistiche Storiche);

Dell'Aringa (1969) - Salari di fatto Operai Industria.

(1955-70) Ministero del lavoro - Guadagni mensili medi operai industria manifatturiera.

(1971-77) Istat - Retribuzione lorda per unità di lavoro (Contabilità Nazionale Attuale).

INFLAZIONE

Istat - Indice dei prezzi al consumo famiglie operai e impiegati.

PRODUTTIVITÀ

Valore aggiunto al costo dei fattori a prezzi costanti

(1951-70) Elaborazione su dati Contabilità Nazionale - Statistiche Storiche;

(1971-77) Ricostruiti Contabilità Nazionale Attuale.

Occupati

(1951-70) Elaborazione su dati Contabilità Nazionale - Statistiche Storiche;

(1971-77) Ricostruiti Contabilità Nazionale Attuale.

COSTO DEL LAVORO PER UNITÀ DI PRODOTTO (CLUP)

Reddito da lavoro dipendente

(1951-70) Elaborazione su dati Contabilità Nazionale - Statistiche Storiche;

(1971-77) Ricostruiti Contabilità Nazionale Attuale.

Dalla sua lettura possiamo constatare che:

- le retribuzioni in termini reali, negli anni '50, crescono poco e con un andamento inferiore a quello della produttività;
- tali retribuzioni, negli anni '60, crescono sensibilmente

nel biennio 1962-63 e, dopo, mostrano un andamento inferiore a quello della produttività;

- dal 1970 al 1977 le retribuzioni a prezzi correnti aumentano fortemente. Pur con la spiccata dinamica dell'inflazione, le retribuzioni in termini reali crescono sensibilmente di anno in anno con un andamento decisamente superiore rispetto a quello della produttività;

- il Costo del Lavoro per Unità di Prodotto (Clup), negli anni 1970-77, cresce notevolmente in sé e, soprattutto, in confronto al suo andamento nei due precedenti decenni. Sulla crescita del costo del lavoro influiscono anche l'aumento degli oneri previdenziali, la riduzione dell'orario di lavoro e le implicazioni economiche della più rigida regolamentazione normativa.

In sostanza, abbiamo avuto un forte aumento delle retribuzioni e un balzo eccezionale del costo del lavoro.

Conflittualità. Come è noto, essa assume numerose forme, da quelle più aspre a quelle simboliche. Rimane centrale quella tradizionale dello sciopero, che assume dimensioni inedite (tab. 10.2) anche in un paese come l'Italia con elevata propensione conflittuale [Bordogna e Provasi 1979].

Il forte andamento ora visto prosegue per due o tre anni. Dopo inizia una lunga tendenza al declino nel settore privato (tab. 10.3), che emerge già entro la fine del decennio '70 [Bordogna 1982].

TAB. 10.2. Movimento degli scioperi 1952-73 (valori medi)

	Frequenza ^a	Partecipazione ^b	Gravità ^c
1952-58	1.810	1.982,1	4.755,1
1959-67	3.086	2.580,6	11.344,9
1968-73	4.243	5.086,7	19.307,2

^a Numero degli scioperi.

^b Numero dei partecipanti agli scioperi (in migliaia).

^c Giornate di lavoro perse in attività di sciopero (in migliaia).

TAB. 10.3. Movimento degli scioperi: 1974, '75, '76, '80, '81

	Frequenza	Partecipazione	Gravità
1974	5.174	7.824	17.033
1975	3.568	10.717	22.673
1976	2.667	6.974	16.464
1980	2.224	7.428	9.402
1981	2.176	3.567	5.350

Nota: Partecipazione e gravità in migliaia.

TAB. 10.4. *Composizione settoriale degli scioperi (valori percentuali)*

	Industria			Terziario		
	Frequenza	Partecipazione	Gravità	Frequenza	Partecipazione	Gravità
1968-73	63,86	65,34	67,68	35,11	26,21	25,34
1974-80	61,67	66,30	58,74	37,51	26,93	32,30
1981	63,70	55,44	39,99	36,95	37,41	52,23

Nel frattempo, vengono in evidenza trasformazioni della conflittualità riguardo alla sua composizione settoriale. In concreto, comincia a diminuire il contributo del settore industriale, cui corrisponde una notevole espansione del terziario (tab. 10.4).

Specificamente per la gravità, la percentuale delle giornate perse passa, per la pubblica amministrazione, dal 6,2 del 1973 al 12,2 del 1981. Pubblica amministrazione con servizi e trasporti passano, con le stesse date, dal 17,3 al 45,1. È difficile pensare che questa ascesa non sia, almeno in parte, ascrivibile all'esempio dell'autunno caldo.

Sindacalizzazione. Sappiamo (cap. 7) della crescita degli iscritti a partire dal 1968. Considerando solo Cisl e Cgil, abbiamo questi dati complessivi (tab. 10.5).

Vediamo le situazioni settoriali (tab. 10.6) e territoriali (tab. 10.7), utilizzando la dinamica del tasso di sindacalizzazione, cioè del rapporto iscritti/occupati e sommando Cisl e Cgil [Romagnoli 1980].

TAB. 10.5. *Totale sindacalizzati attivi 1968-77 (in migliaia)*

Anno	Iscritti	Saggio di variazione
1968	3.553	4,489
1969	3.700	4,157
1970	4.186	13,129
1971	4.537	8,368
1972	4.800	5,780
1973	5.030	4,802
1974	5.510	9,528
1975	5.746	4,290
1976	6.087	5,934
1977	6.092	0,079

TAB. 10.6. *Tasso di sindacalizzazione Cisl + Cgil (1968 e 1977)*

Settori	1968	1977
Agricoltura	40,7	89,3
Industria	22,1	40,0
Terziario pubblico	27,6	40,5
Terziario privato	23,6	34,5

TAB. 10.7. *Tasso di sindacalizzazione Cisl + Cgil (1968 e 1977)*

Territorio	1968	1977
Nord-ovest	26,5	41,6
Nord-est	29,1	41,9
Centro	46,1	53,3
Sud e isole	22,0	42,4

Tre brevissime osservazioni.

Il balzo essenziale è confermato da questi dati. Anche se l'epicentro del ciclo di lotte si colloca al nord, la sindacalizzazione cresce decisamente anche negli altri territori; in particolare nel sud e nelle isole (cap. 12). Il ciclo di lotte ha la sua genesi e la sua fisionomia nel settore industriale; esso, nel corso del decennio '70, trascina il terziario, in particolare il pubblico impiego, anche con riferimento all'indicatore sindacalizzazione.

3. *La gamma del conflitto e della mobilitazione*

I dati essenziali della contrattazione, del salario, della sindacalizzazione si riflettono nella conflittualità eccezionalmente spiccata. Essa risulta essere la manifestazione più evidente e ripetuta di un clima sociale e culturale composto da proteste, rivendicazioni, aspre tensioni; con un tasso elevato di «forzatura» nelle relazioni delle parti in gioco; in concreto, a svantaggio della parte imprenditoriale, impreparata e riluttante ad affrontare le domande e il risentimento dei dipendenti [Berta 2001].

La pratica dello sciopero e le forme di lotta e di mobilitazione assumono molteplici modalità, in buona misura nuove. L'utilizzo dello sciopero come strumento «quotidiano» si impone e dura anche dopo gli anni del ciclo 1968-73, soprattutto

per l'indicatore della «frequenza», sia nell'industria che nel terziario. Diverse tecniche di lotta sono sperimentate tramite la struttura dei delegati e le decisioni delle assemblee, mentre conflitti più ampi sono promossi dalle organizzazioni sindacali, anche con l'obiettivo di recuperare l'iniziativa là dove l'avevano persa nel corso del 1969. Si incrementa, in questi anni, la «conflittualità apparente», per mostrare la loro capacità di rappresentanza combattiva [Pizzorno 1978]. Novità di maggiore rilievo è quella emersa per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici (1969), secondo la quale le lotte cessano soltanto dopo la firma del contratto (mentre in precedenza bastava la ripresa delle trattative).

Le manifestazioni della mobilitazione, a volte spontanee, prevalentemente organizzate, sono ricollegabili al decentramento delle relazioni industriali e, quindi, alla centralità delle fabbriche. Anche la prospettiva sindacale per le riforme produce consistenti manifestazioni; in particolare sul tema della sanità.

Per quanto attiene allo «stile» delle lotte, vorrei richiamare due aspetti. La mobilitazione diventa rumorosa, espressiva, spesso ingombrante, enfatica. Per esempio, viene introdotto l'uso della musica per accompagnare le scelte e i riti collettivi. Su questo terreno, che il lettore può considerare marginale, la sobrietà proverbiale della Cisl viene travolta.

Inoltre, a differenza di molte altre situazioni nel passato, la mobilitazione e, soprattutto, gli scioperi sono facili, non comportano rischi e costi personali, sembrano essere sempre ampiamente condivisi, godono (per qualche anno) della benevolenza di consistenti strati della pubblica opinione. Tutto ciò comporta la possibilità di assistere sovente a scioperi allegri e ricchi di messaggi spiritosi e ironici. Perdono, ovviamente, sul terreno del pathos.

In una importante e assai vivace struttura della Cisl, l'Unione provinciale di Milano, sindacalisti e militanti percepiscono da subito che si è aperta una stagione nuova e positiva per loro destinata a continuare; anche i più miti sentono che sono cambiati o possono cambiare i rapporti di forza con la controparte; molti vivono un clima di euforia nel quale, per esempio, gli aspetti organizzativi non preoccupano più di tanto, perché la sindacalizzazione arriva da sola; nell'ambito delle rivendicazioni, spiccano la crescita delle aspettative e la sensazione che l'im-

mediatezza delle acquisizioni sia possibile e opportuna; il buon senso e la prudenza si mescolano o si scontrano con discorsi massimalisti, non ragionevoli, troppo emotivi.

Sul piano della speranza e delle preferenze, l'autunno caldo e il suo seguito avranno una precisa influenza che durerà per numerosi anni. Questa: per valutare la situazione sindacale, le sue potenzialità e le sue difficoltà, si farà riferimento sovente alla stagione del ciclo di lotte. Il metro di valutazione dell'attualità diventerà il confronto con il clima e le opere del ciclo. Allora, non sarà agevole trovare molto ottimismo.

4. *Le ragioni dell'autunno caldo*

Sono tre gli argomenti che meritano di essere ripresi in queste pagine: le ragioni che stanno alla base dell'autunno caldo; perché esso ha avuto vita breve, quasi fosse una «cometa» con una coda non troppo lunga ma nemmeno troppo corta [Baglioni 2000b]; quale influenza ha avuto sulle relazioni industriali del nostro paese.

Sul primo argomento, disponiamo di una tesi prevalente, sostenuta da Alessandro Pizzorno [1978]. Nel pieno della conflittualità o della mobilitazione, appare preponderante la presenza degli operai comuni. Essi sono nelle condizioni di bloccare processi produttivi molto ampi; costituiscono la categoria più bassa fra gli operai ma con una forza rivendicativa derivata dalla loro indispensabilità per tali processi; hanno una provenienza contadina o meridionale che li rende poco propensi alla disciplina sindacale, alle regole del rapporto negoziato-conflitto. Con queste condizioni possono condurre un'azione collettiva volta a ottenere il riconoscimento della loro identità ricorrendo a una conflittualità che tende a essere più intensa rispetto a quella delle normali rivendicazioni e vertenze contrattuali.

Tuttavia, secondo Pizzorno, ciò non spiega la partecipazione di altre categorie durante la fase della mobilitazione allargata, la cui caratteristica distintiva sta nella sua generalità e nell'applicazione di linee rivendicative egualitarie.

Anche Giuseppe Berta, dopo un po' di anni [Berta 1999], sottolinea che la forza d'urto che ebbe il conflitto nelle fab-

briche si resse su una concentrazione sociale senza paragoni nella storia industriale italiana, per densità e omogeneità: al cuore del sistema produttivo esisteva una massa di operai livellata per mansioni e inquadramento professionale, età e reddito, che in quanto tale formava un terreno favorevole alla ripresa di una conflittualità generale e all'egualitarismo delle rivendicazioni salariali.

La tesi prevalente viene parzialmente corretta dagli stessi autori che la propongono; per esempio, per due aspetti di una certa rilevanza: l'inizio del ciclo nella primavera del 1968 si manifesta in ambienti di operai specializzati, con precedente esperienza di militanza sindacale o politica; il protagonismo degli operai comuni si può scorgere in specie nei contesti urbano-industriali, dove l'immigrazione costituiva un problema aperto. E cioè, a Milano e a Torino, forse più a Torino che a Milano.

Questi correttivi ci aprono la strada per formulare un'altra tesi, non alternativa a quella prevalente, nel senso che intende circoscrivere il ruolo degli agglomerati composti da nuovi operai comuni, protagonisti nelle città dette e nel settore dell'auto. Infatti, non altrettanto si può dire per altri contesti industriali, come Bergamo, Brescia, Varese, Napoli, numerose altre province dal nord al sud del paese.

Considerando in modo complessivo il ciclo di lotte 1968-73 e il suo seguito, svolgono quasi sempre un ruolo rilevante i lavoratori autoctoni o non, operai specializzati o meno, con quote di tecnici e impiegati, molti di essi provenienti o vicini ad ambienti cattolici o della sinistra politica, iscritti o militanti di Cgil, Cisl e Uil, con esperienze concrete, negoziali e conflittuali, nelle imprese.

Voglio affermare che si riscontra un consistente grado di continuità fra gli anni '60 e il ciclo. Questo contiene momenti eccezionali e inediti ma poggia su precedenti o recenti fattori oggettivamente preparatori. Fra essi ricordiamo: la percezione diffusa di un lungo periodo di sviluppo senza corrispondenti benefici per il lavoro (come abbiamo visto per le retribuzioni); gli scarsi risultati riformisti dei governi di centro-sinistra; il peso della tradizione ideologica e culturale della sinistra politica con motivi anticapitalistici, motivi presenti anche nel mondo cattolico, pur senza propositi antagonisti; l'accresciuta unità d'azione dei sindacati confederali.

Rispetto all'accumulo di esperienze personali, collettive, di impresa e di settore, nel sociale e nella politica, la vita sindacale e le relazioni industriali apparivano «sottotono», con un potenziale inespresso di contratti e di conflitto. Gli operai, di cui abbiamo appena parlato, sono pronti a superare questa situazione e cominciano loro. Subito dopo c'è il balzo dovuto in grande misura ai nuovi operai comuni che si innesta sul patrimonio accumulato; mentre prosegue rapidamente lo svolgimento del ciclo che, nelle molte imprese e ambienti coinvolti, produce miscele di tipo differente, composte dall'azione sindacale nei suoi *caratteri elementari e periodici*, dall'impegno sindacale con *contenuti e voci più avanzati*, dalla *componente più radicale* del movimento collettivo. Quest'ultima componente risulta prevalere (per un certo periodo) laddove le relazioni sindacali non si basavano sul pieno riconoscimento delle parti in causa e su una equa produzione negoziale. Pensiamo alla Fiat.

Si può meglio comprendere lo svolgimento del ciclo osservando il peso delle sue diverse componenti attraverso una periodizzazione [Reyneri 1976]:

- 1ª fase, primavera 1968: lotte locali molto dure, sostenute da operai con esperienze conflittuali;
- 2ª fase, autunno 1968 e primavera 1969: diffusione delle lotte operaie con una radicalizzazione degli obiettivi e che proseguono «all'infinito», mentre si concludono importanti vertenze nazionali (pensioni e abolizione delle gabbie salariali);
- 3ª fase, autunno 1969: culmine del ciclo e, insieme, momento di ripresa del controllo sindacale, che accoglie numerosi aspetti del dissenso operaio (specie di quelli degli addetti ai lavori parcellizzati);
- 4ª fase, 1970-72: modificazione della rappresentanza nell'impresa, col passaggio dalle commissioni interne ai delegati e ai consigli, che si consolidano con le lotte aziendali e con i rinnovi dei contratti nazionali.

Ai fattori sopra ricordati, bisogna aggiungere quello rappresentato dal movimento studentesco che mostra, almeno all'inizio, un insistente interesse per la condizione operaia e suscita posizioni assai differenti nell'ambito del sindacato, dalla simpatia alla prudenza, alla piena diffidenza. La successiva sterzata ideologica e politica di tale movimento, durante e dopo l'autunno caldo, ridimensiona decisamente il problema

dei suoi rapporti con il sindacato, divenuto più solido con la conquista dello Statuto dei lavoratori (1970) e la sua presenza negoziale nelle grandi fabbriche [Pero 1984]³.

Altri due motivi vanno richiamati. Mi riferisco alla tensione generazionale provocata dai giovani, che si manifesta, fra altro, nella composizione dei delegati; alle espressioni di linguaggio e di comportamento volte a rivedere o travolgere l'autorità e le gerarchie all'interno delle imprese, in sintonia con quanto al momento avveniva in altre fondamentali appartenenze sociali.

5. *Perché ha avuto vita breve?*

Quasi sempre quando si poneva questa domanda si faceva semplicemente riferimento all'autunno caldo e all'intero ciclo di lotte. In effetti, la «vita breve» riguarda la componente propriamente rappresentata dal movimento più radicale; che, per richiamare un tema nevralgico, rivendica un modo nuovo di condurre l'organizzazione e il funzionamento dell'impresa con scarsa (o nessuna) considerazione per i vincoli realistici e tecnici dei negoziati, della ricerca delle alleanze, della coesistenza di lungo periodo con l'avversario [Pizzorno 1978].

La componente più radicale degli ambienti e delle strutture sindacali continua per qualche tempo a tenere intensi il livello e le manifestazioni della mobilitazione (scontando sovente un deficit fra le acquisizioni ottenute e la gestione della loro effet-

³ A Milano, la Cisl affronta il problema del rapporto con il movimento studentesco nel Consiglio generale di Loano del settembre 1969. La relazione introduttiva affidatami trova ampi consensi e si basa molto schematicamente su questi punti: il sindacato non ha intenti rivoluzionari, antisistema; esso intende migliorare e parzialmente modificare il presente, senza sconvolgimenti, senza portare i lavoratori allo sbaraglio; la distanza con il movimento studentesco sul piano strategico appare evidente, eppure si può «fare un pezzo di strada assieme» nella direzione della revisione e della riorganizzazione del funzionamento dell'impresa e dei criteri di impiego del lavoro. Questo percorso veniva comunque ostacolato dalla maggiore distanza sul piano tattico, e cioè: linguaggio e propositi rivoluzionari, contestazione alle proposte e agli attori del sindacato, manifestazioni continue spesso solo espressive e senza finalità precise, copertura non selettiva di qualsiasi iniziativa spontanea, settarismo e intolleranza, azione sostanzialmente «distruttiva» del movimento studentesco nell'ambito dell'Università [cfr. Baglioni 1969].

tiva applicazione), non sembra essere consapevole dell'eccessivo grado di «forzatura» esercitato sulla controparte e, nell'impresa, sui manager e sui capi intermedi. Assieme a crescenti ripensamenti, sarà la congiuntura economica successiva al '73 a far avanzare un inevitabile realismo.

La componente rappresentata dall'azione sindacale nei suoi caratteri elementari e periodici sopravvive meglio negli ambienti non direttamente coinvolti nel ciclo, costituisce la base della tutela con i contratti collettivi nazionali e con la parte meno rivendicazionistica degli accordi nell'impresa, si integra agevolmente con la dimensione politica delle riforme.

Verso la «vita breve» della componente più radicale del ciclo sono stati assunti due prevalenti atteggiamenti.

L'uno, esplicitamente o meno, esprime un rammarico per il declino di questa componente soprattutto perché ha comportato un indebolimento generale della posizione e dell'efficacia sindacali.

L'altro, pur riconoscendo il significato e la ricca disponibilità di impegno personale e collettivo che il movimento aveva promosso, ritiene che esso non poteva durare.

Il primo atteggiamento è andato avanti alcuni anni nella sua diffusione fra militanti, dirigenti sindacali e osservatori esterni. Sul piano dell'analisi, il contributo più interessante è dovuto ad Aris Accornero [1992] con un titolo emblematico, *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*. Egli sostiene che il declino, drammatico ma non profondo, non appare come un semplice ritorno alla normalità, all'amara e prosaica normalità, nell'ambito della quale il sindacato continuerà con forme diverse. Il declino non è dovuto a fattori esogeni, troppo generali o troppo specifici, come il ridimensionamento dell'industria, le nuove tecnologie, le frequenti ristrutturazioni, le difficoltà della presa sindacale nel terziario, le vendette imprenditoriali.

Il cuore della spiegazione sta nella linea dell'egualitarismo salariale, una svolta che, per Accornero, ha fatto molto bene e, assieme, molto male.

Nel primo caso, proprio perché corrisponde a un valore, l'egualitarismo non si può ridurre alla richiesta di aumenti uguali per tutti, è una espressione dei nuovi operai comuni, favorisce l'equiparazione fra iscritti e non iscritti, produce unificazione sociale. Esso, però, si trasforma in un appiattimento retributivo

(congiuntamente alla scala mobile e al *fiscal drag*) e mortifica le professionalità, il merito, il requisito dell'esperienza.

Per l'altro atteggiamento, Pizzorno [1978] mette in rilievo le manifestazioni dei lavoratori che si oppongono all'egualitarismo generalizzato (cioè unificante) e, fra l'altro, l'esigenza di coordinamento che emerge con la ripresa dell'azione sindacale (come l'inquadramento unico e la politica per le riforme), la vocazione dei tecnici (una categoria nuova nella conduzione delle lotte) per la partecipazione alla gestione e al controllo dell'organizzazione.

Giuseppe Berta [1999] considera l'inadeguatezza o il ritardo dell'azione sindacale che aveva ereditato l'esperienza dell'autunno. Al sindacato sfugge il legame fra il momento contrattuale e quello della gestione delle condizioni di produzione. I risultati negoziali parevano spesso non possedere valore in sé; contavano piuttosto come impulsi per formulare nuove rivendicazioni, intorno alle quali coagulare ulteriori fasi di mobilitazione e di conflitto. La contrattazione decentrata uscita dal movimento del '69 si sarebbe potuta evolvere e consolidare solo a patto che il sindacato avesse impresso alle sue strutture complessivamente un impulso gestionale destinato a incidere sui suoi caratteri culturali.

Questo passaggio, aggiungo io, avverrà in seguito e, come è noto, sarà espresso prevalentemente dalla Cisl e dalla Uil. Secondo Berta, la visione dell'industria di allora era soprattutto quella di una potente leva di riforma sociale, mentre sfuggivano le compatibilità economiche che dovevano essere mantenute perché l'impresa potesse funzionare.

Il movimento dell'autunno, a mio giudizio, non poteva durare particolarmente sul terreno delle relazioni industriali. Esso si poneva contro il compromesso e la mediazione, due architravi delle pratiche pluralistiche. L'attacco frontale all'organizzazione del lavoro dell'impresa capitalistica, tema adatto per l'enfasi ideologica, non è andato normalmente oltre l'introduzione di maggiore rigidità. Le rappresentanze divengono meno definite, mobili, provvisorie, e con poche e incerte regole. La conflittualità, per usare una metafora, da medicina diventa alimentazione e lo sciopero, fulcro della policromatica conflittualità, diviene un evento ordinario, quasi permanente e, insieme, un poco sacralizzato.

Sul terreno più generale, il movimento si opponeva al sistema economico e istituzionale che «di fatto» nessuno voleva

travolgere. Intanto, ci si comportava come se il sistema fosse un «barile senza fondo» e, insieme, non venivano considerate le necessità e il rilievo delle funzioni imprenditoriali e manageriali [Baglioni 2000b]. I capi del movimento non si lasciano sfiorare dalla tentazione di verificare quale fosse il grado di consenso della base sull'impostazione sopra tracciata.

Questo aspetto è colto da Bruno Manghi [1977] scoprendo sentimenti di delusione e l'indebolimento delle grandi capacità di dedizione. Rimane intatto il messaggio ideologico di facciata e di immagine ma si è affermata una sorta di raffreddamento delle speranze. Emergono le contraddizioni delle aree definibili di avanguardia, con strutture e attori troppo dediti alla celebrazione dei titoli del loro recente passato. Non mancavano possibilità per il sindacato, ma non affidate all'eventuale insorgere di movimenti. Manghi rivendica, invece, il rilievo delle scelte delle organizzazioni; il coraggio della Cisl e la qualità dei suoi militanti; la fiducia nei confronti di numerosi dirigenti della Cgil, che dovevano attenuare le attitudini centralistiche della loro confederazione. La strada da seguire è rappresentata dalla ripresa dello spirito negoziale, dall'affermarsi delle regole del gioco, dal reciproco riconoscimento da parte di imprenditori più maturi, non insidiati da impetuosi movimenti.

6. *Che cosa ha rappresentato*

Dopo vent'anni dal ciclo di lotta, Sidney Tarrow [1990] avanzò una serie di possibili interpretazioni metaforiche, delle quali ne utilizzo tre: parentesi, spartiacque, passo in avanti.

Parentesi. Questa metafora spiega il carattere di eccezionalità del fenomeno, come lo straordinario momento di mobilitazione e di promozione sociale e, ancora di più, per la dinamica troppo accelerata delle retribuzioni e del costo del lavoro. Dopo, si profila un graduale ritorno alla «normalità» delle relazioni industriali pluralistiche; che anche e specie in quel periodo, vuol dire azione sindacale sensibile all'andamento dell'economia e dell'impresa e regolazione del lavoro non segnata dalla rigidità ma da reciproche concessioni.

Spartiacque. Ossia cogliere i processi evolutivi attraverso grandi eventi, fratture, passaggi molto significativi. Questa metafora spiega più ampiamente il fenomeno nel senso che, dopo l'autunno, non si torna alla situazione precedente. Il ritorno alla normalità, oltre che assai laborioso, si colloca in un contesto in buona misura nuovo.

Il ciclo delle grandi lotte si sviluppa nel periodo conclusivo del dopoguerra, nel quale sono emerse l'affermazione e le acquisizioni della tutela sindacale nella direzione rivendicativa. Verso la fine degli anni '70, l'avvertita crisi economica e, come vedremo, la necessità del contenimento della domanda sindacale, segnano di fatto un passaggio nel quale, nonostante forti resistenze e qualche ulteriore acquisizione, sono destinate a prevalere azioni difensive, negoziati fra le parti sociali e l'attore pubblico per concertare politiche dei redditi, il ridimensionamento delle rigidità rispetto alla multiforme flessibilità.

Passo avanti. Il lascito dell'autunno 1969 appare quello di far uscire le relazioni industriali dal precedente «sottotono». Esso consiste nel rendere i rapporti di lavoro e l'azione sindacale proporzionati alle forze della sua rappresentanza e al posto conquistato dal nostro paese non solo sul piano economicoproduttivo. Tutto ciò con una forte correzione, e cioè il tramonto dell'idea del nostro paese come un «caso peculiare» e invece l'attenzione a quanto avviene in altri paesi europei.

Negli anni '70 e dopo, per i problemi del lavoro e per l'esperienza sindacale, l'Italia comincia a far parte, con la Germania e la Svezia, dei paesi con sindacati forti e relazioni industriali insieme generalizzate e articolate.

La storia sindacale non è più confinabile al modesto rango di «storia minore»; i differenti legami dei sindacati con le forze politiche tendono a superare l'impronta della predominanza dei partiti; mentre si sta aprendo un nuovo spazio politico come rappresentanza sociale e nelle relazioni istituzionali e consultive della concertazione. Per la tutela diretta del lavoro, assieme alle dimensioni confederale e settoriale, si è imposta la volontà di considerare l'impresa come sede ineludibile per relazioni industriali più congrue e intense. Questa prospettiva poteva essere meglio sperimentata con l'affievolirsi dell'impulso tipico delle grandi lotte all'interno degli ambienti produttivi. In altre

parole, c'era bisogno di un processo di depurazione. Diciamo che c'era stata ampia disponibilità di minerale di ferro ma era necessario trasformarlo in ferro o, meglio, in acciaio.

7. *La Cisl protagonista nel ciclo di lotte*

La Cisl partecipa attivamente alle vicende del ciclo [Reyneri 1980]. Dove esso si manifesta, le sue strutture verticali, quelle orizzontali, i dirigenti e i militanti, gli iscritti e i simpatizzanti sono quasi sempre in prima linea. La Cisl non ha subito quelle vicende, salvo per aspetti particolari. Ha incontrato e affrontato la componente del movimento più radicale, ha rappresentato spesso la parte più avanzata degli attori sindacali, è apparsa poi determinante nel ricomporre il fronte della tutela sindacale nella fase discendente del ciclo.

Come sappiamo (cap. 8), per molti osservatori la Cisl diventa pienamente se stessa partecipando alle vicende dette. Al contrario, per altri osservatori, con questa partecipazione essa esce dal tracciato dovuto alla sua originale concezione sindacale, adotta comportamenti e parole fuori dalla sua tradizione confederale, si lascia influenzare piuttosto che esercitare influenza sulle altre organizzazioni sindacali e nelle relazioni con la controparte.

Perplessità e dissensi nei confronti della Cisl protagonista dell'autunno caldo sorgono all'interno della Cisl e in connessione con i processi di unità sindacale e di unità d'azione. Negli anni che seguono, queste perplessità e questi dissensi gradualmente si attenuano e svaniscono anche per una ragione molto concreta: le strutture verticali e orizzontali estranee alle vicende del ciclo sono anch'esse avvantaggiate dal tono più alto e dinamico conseguito dal nostro sistema di relazioni sindacali nell'industria.

Le diversità interpretative, invece, proseguono e persistono in parte attualmente fra i professori e gli esperti vicini alla Cisl: principalmente, fra il gruppo che fa capo alla Fondazione Pastore e il gruppo di Milano (cap. 5). Il primo pensa che la Cisl abbia perduto la «retta via». Il secondo ritiene che la Cisl dovè giocare il suo ruolo da protagonista, affrontando successo e rischi, e, come è avvenuto, riconfermando appena possibile il primato dell'esperienza sindacale pluralistica e responsabile (capp. 11 e 13).

Per quali motivi, strutture e attori, donne e uomini della Cisl si propongono di giocare tale ruolo? Mettendo assieme fatti, documenti, testimonianze e ricordi, individuiamo questi quattro: è scaduta l'attesa vana della corrispondenza spontanea tra sviluppo economico (brillante in Italia dalla seconda metà degli anni '50) e i benefici per i lavoratori; per conseguire o avvicinarsi a tale corrispondenza, il sindacato deve ottenere e mantenere più potere nel paese, nelle relazioni politiche e nelle relazioni industriali; nell'ambito di queste ultime, vanno conseguiti sostanziosi miglioramenti delle condizioni di lavoro (organizzazione dell'impresa, alienazione, nocività, ritmi *et similia*); tutto ciò con il concorso dei rapporti unitari, con i quali diventa ancora più necessaria l'autonomia dell'azione sindacale e della dirigenza.

Il primo motivo va sottolineato perché si regge sulla convinzione fondata che, per ottenere «un sindacato forte in una economia forte» bisogna usare pressione, conflitto, mobilitazione. La sola consuetudine del tavolo negoziale e del confronto non basta.

8. *L'eresia cislina del sindacato di classe*

Assieme ai comportamenti operativi, si manifestano novità rispetto alla concezione originaria della Confederazione, in primo luogo sul piano del linguaggio. Le novità, in parte anticipate nel decennio '60, risentono ovviamente delle vicende del ciclo di lotte (già il termine «lotta» non è familiare nel lessico Cisl), dei densi rapporti unitari, dei fermenti suscitati da altre esperienze collettive del periodo, in Italia e altrove.

La parola che assume più rilevanza e significato è quella di «classe», utilizzata con diverse accezioni: sindacato di classe, politica sindacale di classe, lotta di classe, dall'associazione alla classe. È facile convenire che sia la novità più eclatante, per almeno tre ragioni: questa parola, senza alcuna specificazione, contrasta nettamente con l'idea della Cisl⁴ che vede il mondo del lavoro come un insieme articolato di gruppi e di categorie, con

⁴ Rispetto alla parola «classe», qualcuno aveva timori esagerati nella Cisl. Racconto un piccolo episodio. Quando, nel 1963, è stato pubblicato *Classi e conflitti di classe nella società industriale*, di Ralf Dahrendorf (cap. 3), lo

condizioni e caratteristiche non sempre omogenee; essa è stata impiegata fin dall'inizio e anche in questo libro per segnare una delle differenze di fondo rispetto alla Cgil, che per l'appunto, si considera un sindacato di classe mentre la Cisl si definisce un sindacato «associazione»; essa viene spesso collegata a ideologie e obiettivi «antagonistici» e, invece, la Cisl ha una concezione sindacale nettamente non antagonista (cap. 2).

Tali ideologie e obiettivi corrispondono a un modo di intendere il termine «classe», dovuto alla cultura marxista; per la quale la classe è la classe operaia come classe generale, come classe egemone, inevitabilmente e necessariamente in conflitto con le classi dominanti, verso l'obiettivo finale della loro sostituzione.

È, invece, differente il modo della Cisl (o, meglio, di una parte di essa) di intendere la classe. La Cisl, salvo singole eccezioni, adotta e sostiene un modo più pragmatico e realistico, senza vincoli ideologici, secondo il quale la classe si configura e può essere raccontata come un insieme di gruppi e di categorie, nelle imprese e nei territori, all'interno delle città o delle nazioni e con agganci internazionali, che convergono su obiettivi più avanzati di tutela sindacale generalizzata e su un ruolo politico proprio della rappresentanza sindacale.

Questo modo – che, di fatto, è riscontrabile nell'impostazione di numerose esperienze sindacali dell'Europa – trova un terreno assai favorevole in Italia, soprattutto al nord, dopo il '68. Il ciclo di lotte si innesta, come è noto, su un contesto di grande concentrazione sociale e produttiva, di grandi fabbriche con un complessivo incremento della popolazione industriale e del terziario, con molti lavoratori aventi tratti più omogenei di quelli della precedente generazione, lavoratori che sopportano i costi sociali ed economici dell'urbanizzazione, con quote crescenti di soggetti più scolarizzati e di donne presenti nel mercato del lavoro.

In tale contesto, con la conflittualità frequente, si afferma anche la più importante scelta di politica sindacale, quella dell'egualitarismo, e l'espressione nel linguaggio pubblico di

segnalai al direttore della biblioteca del Centro Studi di Firenze. Mi sentii rispondere che lo aveva già visionato e aveva deciso di non acquistarlo. Perché? C'era quella parola...

«classe operaia» [Berta 1999]. Siamo, infatti, in un periodo di rinnovi dei contratti nazionali, del moltiplicarsi degli accordi aziendali, delle svariate forme di mobilitazione (anche soltanto rituali), dell'avvio dell'azione sindacale per le riforme, di un nuovo ordinamento delle pensioni.

Tutto ciò si manifesta ovviamente attraverso una pluralità di iniziative, distinte e connesse fra di loro (per esempio, da una vertenza aziendale allo sciopero per il rinnovo del contratto nazionale), anche prima e dopo il ciclo di lotte. Ai tempi del ciclo e di seguito per qualche anno, le iniziative appaiono molto più numerose, più intense, più emotive oppure frammiste a ragionamenti di radicali trasformazioni. È allora che si può parlare di classe, di gruppi e settori parziali di classe con qualcosa da conseguire assieme, non per cercare l'egemonia (termine sconosciuto negli ambienti della Cisl), ma per alzare e mantenere il livello delle relazioni industriali e un rapporto di forza con la controparte⁵.

Numerosi spunti a sostegno di un orizzonte di classe pragmatico e senza mete ottimali sono contenuti negli scritti di Pierre Carniti. Egli parla di coscienza di classe senza implicazioni ideologiche; sostiene che l'orizzonte detto è come una risposta dovuta alla forte carica di classe esercitata dal potere padronale anche nella società; sottolinea come il sindacato deve «remare contro corrente, come presenza scomoda, che trova il suo limite nella ragionevolezza di fondo che è propria della concezione pragmatica della Cisl, che la porta a contrastare le tentazioni egemoniche altrui, senza pretendere di sostituirvi la sua» [Carniti 1985].

⁵ Alcuni rapidi riscontri dell'utilizzo cislino del termine «classe». Nel congresso confederale del 1969 (mozione di minoranza) il problema assai rilevante del Mezzogiorno costituisce un elemento di fondo della politica sindacale di classe. Nell'ambito Fim, con la linea dell'egualitarismo, si accetta, sia pure con tutta la rilevanza possibile, la lotta di classe [Cella, Manghi e Piva 1972]. Dopo qualche anno, nel congresso confederale del 1977, l'azione di classe è presente in tutte e due le mozioni, come elemento di originalità di una esperienza pluralistica e come espressione dei valori di solidarietà e convivenza civile. Nello stesso anno, nella relazione della segreteria al congresso, si sottolinea l'evoluzione dall'impronta associativa con la recente propensione di una «organizzazione di classe». In merito alla rivista milanese «Prospettiva sindacale» (cap. 5) Christian Albini [2008] scrive che in essa «il sindacato di classe non è da confondere con i tratti di una cultura antagonista, ma riflette piuttosto l'aspirazione a sanare le distorsioni e le sperequazioni ingiuste».

9. Associazione, antagonismo, egualitarismo

Nell'utilizzo del termine «classe» abbiamo compreso altre tre parole che vanno brevemente riprese.

Associazione. Come sappiamo (cap. 2), questa parola, molto usata anche nel linguaggio quotidiano, corrisponde a uno dei fondamenti della Cisl. È ancora attuale. Negli anni del ciclo perde evidenza ma non viene dimenticata.

Essa, tuttavia, non poteva riflettere l'orizzonte e la complessità di una grande esperienza sindacale; di una esperienza che ambisce alla tutela generalizzata. Per esempio, quando bisogna produrre un accordo nazionale di grandi settori o bisogna gestire una fase di grande mobilitazione collettiva. È assai pertinente per le modalità di fondazione e di promozione in un'impresa, in un territorio. Altrettanto si può dire per altri momenti di attività, come il proselitismo e la formazione di base. Associazione, soprattutto, vuol significare che la volontà e la convinzione degli iscritti sono dovute a una libera scelta con l'esclusiva finalità di tutelare e valorizzare il lavoro. Come avviene per l'autogoverno e l'autonomia delle categorie.

Questa finalità ha bisogno di organizzazione, il termine che scopre il sindacato nella complessità delle sue parti e delle sue funzioni. L'organizzazione opera attraverso istituti e procedure codificate e così nelle relazioni con altri attori. Tuttavia, quando resta viva e innovativa, essa costituisce uno sviluppo naturale e necessario della genesi associativa, consente la definizione della strategia e le modalità della sua applicazione.

I luoghi del momento associativo sono assai numerosi per la Cisl e, in concreto, sono pari al numero delle imprese e degli ambienti dove c'è un gruppo di soci. L'organizzazione, nella geometria piramidale delle sue strutture, tende a funzionare come un solo organismo.

I luoghi associativi appaiono come le tessere di un mosaico. Esse una a una sono un oggetto con un colore definito, molte sono necessarie per comporre una raffigurazione compiuta. Ogni singola tessera non perde le sue qualità cromatiche e geometriche e, in più, contribuisce alla costruzione di immagini figurative e dei loro significati.

Antagonismo. Nei documenti del periodo del ciclo, questa parola compare, sia pure non frequentemente. Non viene

utilizzata nel senso proprio, ossia come un contrasto fra due parti che non riconoscono la rispettiva legittimazione e che non ricercano relazioni pluralistiche negoziali.

In casa Cisl, il taglio antagonistico non ha connotazioni di principio, di fondamento: sindacalisti e militanti, più semplicemente, assumono intonazioni antagonistiche per forzare la resistenza del padronato al pieno e stabile riconoscimento del sindacato e della contrattazione all'interno dell'impresa. Certo gli imprenditori italiani, presi complessivamente, sono stati assai più coriacei di quanto lasciavano presumere le pagine più ottimistiche della letteratura Cisl delle origini.

Egualitarismo. La politica salariale egualitaristica venne ampiamente sostenuta dalla Cisl, al suo inizio e durante la sua repentina diffusione. Quando fu adottata, nell'estate del '69, dalla federazione Fiom, Fim, Uilm passò a maggioranza con il voto «assolutamente contrario» di Bruno Trentin, allora segretario generale della Fiom-Cgil [Accornero 1992].

Come sappiamo, questa politica comporta appiattimento retributivo e, di fatto, mortifica la professionalità, il merito, il requisito dell'esperienza; infatti, non si può dire che essa sia stata prevalente nel corso dell'esperienza sindacale. La natura di questa esperienza, che ha operato prevalentemente entro il mercato capitalistico, non favorisce la sua vocazione egualitaristica. È indubbio che complessivamente l'effetto dell'azione sindacale nella riduzione delle disuguaglianze è stato concreto e continuo. Ma questa acquisizione non corrisponde spesso alla riduzione delle disuguaglianze interne all'universo della forza lavoro [Cella 1980].

La Cisl, per la sua concezione di legare il salario alla produttività, quando e dove si può andare oltre la tutela di base del contratto nazionale, non conduce a esiti egualitaristici all'interno di tale universo. Il suo fondamento pluralistico, inoltre, tende di fatto a favorire oggettivamente gli interessi dei gruppi più forti e più organizzati. Ma questo esito, in realtà, risulta anche un prerequisito per estendere la tutela contrattuale ai gruppi più deboli o marginali.

Tuttavia la Cisl, meglio le sue federazioni dell'industria, negli anni del ciclo, assumono decisamente obiettivi egualitaristici, in tema di salario, di qualifiche, di superamento delle differenze retributive territoriali.

Perché prevalse questa linea dentro e fuori dalla Cisl? Si può richiamare più di un motivo.

Innanzitutto, a mio giudizio, nel processo per modificare i rapporti di potere e aumentare la consistenza delle relazioni industriali, questa politica mostra il lato della maggiore omogeneità del lavoro, mette in campo una massa salariale cospicua e visibile, tende a superare le lentezze concrete degli aggiustamenti salariali che si riscontrano dopo il conseguimento degli incrementi di produttività. Essa, inoltre, è già in atto con il peso crescente della quota di aumenti salariali dovuta alla scala mobile [Di Vezza 1982]. Egualitarismo e scala mobile vanno a favore del baricentro dell'aggregazione dei lavoratori comuni delle grandi imprese.

Una influenza può anche essere stata esercitata dalla cultura solidaristica cattolica. Nei momenti di emergenza o di cambiamenti ambientali ed economici, è più facile che venga scelta una visione *sociale* del salario (i bisogni della famiglia del lavoratore) piuttosto che una visione *professionale* (il merito e i saperi del lavoratore).

Per la Cisl, bisogna considerare una certa modificazione della sua cultura economica a partire dal '69. Confederazione e federazioni dell'industria integrano o forzano la propria impostazione produttivistica e puntano sull'incremento della quota del reddito prodotto che va al lavoro, attraverso incrementi salariali consistenti, che incentivano la domanda di consumi e la dinamica degli investimenti e, quindi, l'innalzamento del livello dell'occupazione. Quest'ultimo obiettivo veniva considerato il punto più elevato e il requisito per la revisione dei rapporti di potere.

10. *Gli autori del graduale rientro*

Nelle pagine che precedono, abbiamo accennato a una eresia dentro la Cisl con il tema del sindacato di classe. A questo punto possiamo chiederci se questa eresia vi è stata veramente.

Prima di rispondere a questo quesito è bene tener presente due aspetti. Il primo: la Cisl, come tutte le grandi organizzazioni sociali, non è un «collegio per giovani educande». Essa, come sappiamo, si regge su solide premesse e buoni fondamenti,

ma, in concreto, si realizza e si sviluppa attraverso molteplici esperienze, a livelli diversi, nei vari ambienti produttivi, con condizioni strutturali e congiunturali differenti. Quindi, possibili variabilità rispetto a una pretesa fedeltà assoluta nei riguardi dell'impronta iniziale risultano realistiche e, se non eccessive e infondate, anche positive. Il secondo: per valutare saggiamente le qualità e la misura della variabilità, bisogna considerare le sue manifestazioni e, soprattutto, le sue implicazioni nel medio e lungo periodo.

Ciò detto, si può parlare di eresia? La risposta: sì e no.

No, perché il tema del sindacato di classe non è stato assunto solo da alcune strutture verticali e orizzontali. Quel tema, sia pure nelle differenze di adesione e di applicazione, era condiviso dalla dirigenza confederale e da numerose altre importanti strutture. Il cambiamento rispetto al passato rappresenta, infatti, un salto culturale e strategico; diciamo: dichiarato, congressuale, ufficiale.

Si può, nel contempo, affermare che, rispetto alla concezione iniziale, questo salto è notevole; si configura come una «eresia della maggioranza». Cosa che, a pensarci un attimo, sembra proprio un ossimoro.

Questa anomala «eresia» è tale perché ampia ma non comprende *in toto* la cultura e la concezione della Cisl. Essa è stata parziale; rispettando e conservando buona parte dei fondamenti: il requisito della democrazia politica, la visione pluralistica degli interessi e della loro composizione, la democrazia associativa nelle convergenze e nei contrasti interni, lo sviluppo affidato alla centralità dell'industria, il valore dell'autonomia congiunta al ruolo politico del sindacato.

A fine capitolo, tre affermazioni conclusive.

Confrontando la situazione prima del '68 e quella alla fine del ciclo, mi sembra si possa convenire che la consistenza delle organizzazioni sindacali, del loro potere e riconoscimento, dello spazio dentro e oltre l'ambito delle relazioni industriali, è nettamente maggiore.

Nell'opera di graduale rientro rispetto a un momento eccezionale, la Cisl dimostra una sua pragmatica prontezza nel salvare il cuore innovativo e dinamico dell'autunno, nel collocare il suo lascito sui binari di una maggiore regolarità e istituzionalizzazione delle relazioni industriali e del ruolo

politico-sindacale. Alla base di questa revisione, troviamo la volontà e l'equilibrio della dirigenza sindacale; per altro, pressata dalla crisi economica⁶.

Per quanto attiene alle vicende interne della Cisl, si può osservare che i dirigenti confederali e delle strutture verticali e orizzontali, che avevano promosso e accettato il cambiamento culturale e strategico e che avevano convissuto con la presenza della componente più radicale, sono gli stessi che, appena possibile e necessario, proporranno la revisione e prepareranno il terreno per affrontare i crescenti vincoli per l'azione sindacale dalla fine degli anni '70 in avanti. Parlo, per limitarmi alla segreteria confederale, di Macario, di Carniti, di Crea, di Marcone, di R. Romei, di Marini, di Del Piano, di Merli Brandini e di altri.

⁶ Una diretta conferma è riscontrabile nelle due mozioni presentate all'ottavo congresso confederale, che aveva questo titolo: «Una proposta di solidarietà e uguaglianza per uscire dalla crisi economica e per impedire la disgregazione sociale» [Cisl 1977].

FINE DEL DOPOGUERRA SINDACALE.
LA CONCERTAZIONE

1. *Una nuova fase*

Verso la fine degli anni '70 si conclude il dopoguerra dell'esperienza sindacale e delle relazioni industriali nei paesi occidentali e in Giappone. In questa fase si è compiuto un deciso *riequilibrio* fra capitale e lavoro, a favore del lavoro. L'Italia è tra i paesi europei che maggiormente confermano il riequilibrio.

Nel contempo, si può vedere l'affermazione dell'impostazione e del modo operativo della Cisl; in primo luogo per la diffusione dell'articolazione contrattuale sulla scia dell'espansione dell'economia industriale.

In quegli anni si pongono le condizioni per l'inizio di una nuova fase, contrassegnata dal *ripiegamento* del lavoro rispetto alle imprese e al capitale. Crescono le difficoltà per l'azione sindacale. Si profila una graduale riduzione della tutela; con la tendenza dominante dell'alternarsi di momenti di crisi o di crescita economica e dell'acuirsi della concorrenza internazionale.

Idee, interessi e dati oggettivi tendono a condizionare esplicitamente la regolazione sindacale in funzione delle esigenze dell'economia, del funzionamento efficiente delle imprese, di un diverso andamento dei conti pubblici.

Il problema centrale è quello della *compatibilità* o sopportabilità dell'azione sindacale e delle implicazioni di relazioni industriali progressive e, spesso, conflittuali. Viene, perciò, messa in discussione la convinzione comune della fase precedente in ordine allo scarto fra acquisizioni ottenute e quelle dovute sulla base dell'apporto del lavoro.

Indichiamo alcuni degli elementi salienti della nuova fase: va chiudendosi la stagione dell'azione sindacale costantemente

rivendicativa¹; la tutela sindacale è principalmente contrassegnata da iniziative difensive; essa viene o dovrebbe essere svolta all'insegna della flessibilità; nei settori privati, gli imprenditori e le loro organizzazioni, molto meno della fase precedente, accettano compromessi contrattuali senza contropartite a loro gradite; le rappresentanze sindacali interagiscono con le istituzioni dello Stato per il componimento fra le necessità dell'economia e le domande sociali e sindacali.

Si manifestano processi che vengono denominati in Italia con l'espressione *concertazione*, che comprende accordi e scambi fra governo e parti sociali per il perseguimento di obiettivi – come il rientro dell'inflazione, il miglioramento della competitività, la riduzione del debito pubblico – che risultano più generali rispetto alle domande di ciascuno degli attori in gioco [Baglioni 2008].

2. *Gli accordi del 1983 e del 1984*

Gli accordi concertativi non hanno origine recente: dispongono di precedenti dagli anni '60 in avanti. In Italia, diventano un fatto rilevante all'inizio del decennio '80. Con questa differenza è possibile indicare due modalità [Reffheldt 2010].

La prima, che richiama il concetto di «neocorporativismo» [Schmitter 1982], riguarda alcuni paesi dell'Europa centrale e

¹ L'avvenimento più significativo a questo riguardo è rappresentato dalla sconfitta subita dai sindacati alla Fiat nel 1980, dopo le difficoltà dei rinnovi contrattuali del 1979. I sindacati non ammettevano che molte imprese avessero all'epoca notevoli problemi, in primo luogo dovuti alla crisi economica. Alla richiesta di una forte riduzione del personale da parte della Fiat, il grosso della rappresentanza sindacale rimane ostaggio dei sindacati di base; che iniziano una lotta secondo la «ferrea legge che ha retto le relazioni industriali a Torino nel dopoguerra. Una logica quasi antinegoziale perché basata su rapporti di classe di tipo antagonistico» [Accornero 1992]. Dopo 35 giorni, la «marcia dei quarantamila» chiude in modo brusco la lotta operaia: erano i «capi» e i quadri aziendali che sfilavano silenziosamente per la città in nome del diritto al lavoro. Gian Primo Cella e chi scrive, in data 27 ottobre 1980, inviarono una lettera alla segreteria confederale della Cisl, nella quale, fra altri rilievi critici, si chiedevano come la Federazione unitaria avesse potuto lasciar passare la non osservanza del testo degli accordi, le forme di lotta a oltranza, il tono e il linguaggio da «minoranza emarginata e impotente», le assemblee come organismo deliberante [Baglioni 1981].

settenzionale (paesi scandinavi, Austria, Belgio e Paesi Bassi) già negli anni '70. Tenendo conto degli indicatori di inflazione e disoccupazione, i paesi neocorporativi presentano i migliori risultati economici. I loro sindacati hanno una impronta centralizzata, in più di un caso con una sola confederazione, e si trovano ancora nelle condizioni favorevoli della fase precedente. Generalmente il governo è guidato da un grande partito della sinistra democratica, quanto meno da governi «pro-labour».

Per questa modalità, come per quella successiva, gli attori in gioco – Stato, associazioni imprenditoriali, sindacati – utilizzano procedure che Pizzorno [1978] ha chiamato «scambio politico», attraverso il quale i sindacati scambiano moderazione salariale con la salvaguardia o la promozione dell'occupazione e il potenziamento dei sistemi di welfare.

La seconda modalità, dagli anni '80 in avanti, comprende altri paesi, senza precedenti neocorporativi, come Italia, Spagna, Portogallo e Irlanda. Siamo nella fase nuova, con economie ad andamento variabile; con governi non tutti «pro-labour», almeno quanto alla loro composizione; con tradizioni di pluralità confederale. I sistemi di relazioni industriali non si caratterizzano per la centralizzazione della contrattazione collettiva, disponendo di un loro livello decentrato.

Tra gli aspetti peculiari del caso italiano, va sottolineata la mancanza di una comune visione sui compiti e sui significati della concertazione, fatto che si esprime più apertamente nei contrasti o nelle dissonanze fra le organizzazioni sindacali. Con «la Cisl in prima fila tra i protagonisti di un accordo sociale» [Carrieri 2008].

L'accordo del 22 gennaio del 1983, con la triangolarità degli attori (fra i quali il governo di unità nazionale, con Vincenzo Scotti ministro del lavoro), si pone due obiettivi: il rientro dell'inflazione secondo i tassi prefissati (13% per il 1983 e 10% per il 1984) e il grave problema dell'occupazione, mediante una serie di misure legislative e amministrative. Per il primo obiettivo, i redditi non devono espandersi oltre il limite del mantenimento del loro valore reale. Si tratta, in sostanza di un accordo quadro di politica dei redditi, ricercando la certezza sull'evoluzione futura del costo del lavoro. L'operazione di scambio, che implicò notevoli risorse, è dovuta all'intervento del fisco, che garantisce una dinamica macroeconomica posi-

tiva del potere d'acquisto e di tutela del salario delle famiglie numerose [Ferri 1984].

Gino Giugni [2003] ritiene che l'accordo sia stato favorito dal clima positivo dell'unità d'azione e, tuttavia, senza che si fosse imposta una cultura della concertazione. Tra gli imprenditori e nel mondo sindacale si trovavano diffidenze e veti incrociati, soprattutto dopo l'accordo. In particolare, questo fu un risultato non del tutto indolore per la Cgil (nonostante la profonda convinzione di Luciano Lama) e anche per Confindustria, la cui adesione finale all'intesa fu molto sofferta.

L'accordo successivo del febbraio 1984, detto di San Valentino, si regge sull'impegno del governo Craxi di conseguire una manovra antinflattiva. Viene proposto un temporaneo adeguamento dei salari non più secondo l'andamento effettivo del costo della vita, ma in base a un andamento calcolato presuntivamente².

La Cisl e altre sigle sottoscrivono l'accordo che viene, invece, rifiutato dalla Cgil. Ed è in base a questa circostanza che il governo ha ritenuto di dare immediato seguito ad alcuni contenuti dell'intesa raggiunta – come quello relativo alla scala mobile – attraverso lo strumento del decreto [Santi 1985]. Un aspetto rilevante della frattura nel campo sindacale viene riscontrato nel quadro politico con il partito comunista tornato all'opposizione.

Lo stesso Pci propose, infatti, un referendum abrogativo, che si tenne il 9 giugno del 1985 e (con sorpresa dei corrispondenti della stampa estera, spesso sensibili solo al «clima del Palazzo») fu battuto. Lo scontro per il referendum fu aspro, ben più aspro e profondo di precedenti momenti di contrasto fra Cgil e le altre due confederazioni su questioni sindacali. All'interno della Cisl si manifestava preoccupazione e consapevolezza per la difesa dello spazio sindacale e il rammarico che ragioni esterne di squisita strumentalità politica intralciassero un'intesa che, nella sostanza, non avrebbe certo danneggiato i lavoratori³.

² Si tratta di uno scostamento sensibile rispetto all'intesa del 1983, che aveva operato una sorta di ritocco della scala mobile consistente soltanto in una riduzione del punto di contingenza (di circa il 18%).

³ Il 22 settembre 1984 la segreteria confederale della Cisl emette un comunicato per ribadire che l'abbattimento dell'inflazione serve a tutelare

L'esito del referendum premiò la strategia della Cisl, che non era del tutto sola. Oltre ai suoi alleati sindacali – Uil e componente socialista della Cgil, con Giorgio Benvenuto e Ottaviano Del Turco – vi è stato l'appoggio di Donat-Cattin e la sua corrente «Forze nuove», nonché della pattuglia radicale guidata da Giovanni Negri. Insomma, una piccola coalizione. Assente la Democrazia Cristiana. Se ricordo bene, il partito di maggioranza non si espose e non si impegnò nella campagna referendaria, quasi che essa fosse una questione che riguardasse solo Craxi e Carniti. Il segretario politico, Ciriaco De Mita, si presentò soltanto alla manifestazione di tutti i leader che erano contrari all'abrogazione del decreto, alla vigilia del voto, in una piazza romana⁴.

Questa amara vicenda lasciò un segno pesante sui rapporti fra Cgil da una parte e Cisl e Uil dall'altra. Incise direttamente all'interno della stessa Cgil, con la dissociazione della componente socialista [Giugni 2003].

Il costo della politica di concertazione si estese ad un piano molto più drammatico. Il terrorismo, che in altri modi aveva tentato di intorbidire le relazioni di lavoro e l'azione sindacale, colpì l'avamposto intellettuale dei cambiamenti necessari per il nostro sistema di relazioni industriali. E così venne gravemente ferito Giugni e, poi, assassinato Ezio Tarantelli.

A distanza di molti anni, vengono colpiti Massimo D'Antona e Marco Biagi. Per la follia, apparentemente raziocinante, dei terroristi, essi erano tutti «traditori di classe», nemici da abbattere.

il potere d'acquisto dei salari e a evitare l'aumento della disoccupazione. Si sottolinea che l'iniziativa referendaria del Pci avrà conseguenze non positive sulla stessa unità d'azione.

⁴ Chi lo conosce non è sorpreso del suo disinteresse verso questioni sindacali e contrattuali; in questo caso con evidenti implicazioni politiche. Negli anni del collegio Augustinianum dell'Università Cattolica, sulla base di una forte amicizia e di quotidiane conversazioni, con Nino Andreatta, Gerardo Bianco, Pier Giorgio Bressani e con chi scrive, gli interessi di Ciriaco De Mita erano esclusivamente di ordine politico-statuale e relativi alla natura e alla funzione del partito. La dimensione sociale e il problema della rappresentanza del lavoro non entravano nel perimetro della sua sensibilità. La stessa cosa, se non ricordo male, valeva anche per altri esponenti della «sinistra di base».

3. Il coraggio della Cisl e di Carniti

Col momento e con le vicende del biennio 1984-85, la Cisl e la segreteria confederale *in primis* conducono una partita con forte spessore strategico, accompagnata da un coraggio che non deve essere dimenticato, sorrette da un efficace intreccio fra convinzione e responsabilità. Anche nel punto più alto del contrasto con la Cgil, la Cisl guarda con rispetto alle opzioni che altri compiono e, ugualmente, esige rispetto per se stessa [Cisl 1989].

Lo scontro sull'accordo del 1984 avviene dopo un breve periodo di buoni rapporti fra le confederazioni; come, per esempio, mostrano le conclusioni del Comitato direttivo unitario del dicembre 1982 e del maggio 1983. Le tensioni fra le confederazioni emergono poco dopo, quando si è assai vicino all'accordo di San Valentino.

La risposta confederale alla posizione negativa della Cgil rispetto a questo accordo, è lucidamente tracciata nella relazione di Pierre Carniti, allora segretario generale, al Consiglio generale del 13-14 febbraio 1984⁵.

Egli richiama i precedenti orientamenti dell'organizzazione e quelli unitari, secondo i quali nessuna questione di politica economica o anche di politica settoriale poteva ragionevolmente trovare canali di risoluzione senza un rientro dell'inflazione. Aggiunge tre precisazioni: la lotta all'inflazione (quindi) non è una concessione al governo; la politica dei redditi prescelta per tale lotta non ha visto emergere un'alternativa più efficace; la conclusione del negoziato costituisce un approdo non definitivo. Non mancano rischi, compresa l'approvazione da parte del parlamento.

A giudizio di Carniti, dopo la sua dissociazione, la componente comunista della Cgil si «presenta oggi come un treno im-

⁵ Relazione di Pierre Carniti al Consiglio generale di Roma, 13-14 febbraio 1984, in Cisl [1989]. Carniti [2010] è tornato recentemente in argomento confermando la posizione di allora. Leggiamo questo passaggio: «Si può immaginare di fare tutto per cercare di tenere unito il sindacato, meno che riconoscere al Pci, tramite la componente comunista della Cgil, di diventare il *decisore di ultima istanza* per conto dell'intero movimento sindacale. Non è infatti possibile che Cisl, Uil e componente socialista della Cgil accettino una subalternità che le obbligherebbe a muoversi entro i limiti di un regime di autorizzazione e di controllo stabilito dal Pci».

pazzito, su cui nessuno è più in grado di azionare il freno».

Comunque nessuno della componente comunista era interessato a concludere l'accordo. I «problemi non erano e non sono di natura negoziale: i problemi sono stati e sono di altra natura». Bruno Trentin ci disse che se anche questo governo ci avesse offerto delle mele d'oro su un piatto d'argento, la Cgil non avrebbe potuto accettare. In quest'ottica, le questioni che riguardano gli interessi dei lavoratori diventano veramente un dato subalterno.

Carniti ricorda che il comunicato del Partito Comunista di quei giorni diceva in buona sostanza: «non ci sono le condizioni per lo scambio, perché questo governo non è credibile; comunque, se scambio ci deve essere, lo scambio si fa con noi, non con quelli che stanno al tavolo della trattativa». E proseguiva in questo modo in un'opera di destabilizzazione della Cgil come soggetto politico, come soggetto abilitato a negoziare. Si constata, quindi, ciò che avviene da due anni e cioè: l'unità sindacale va in crisi drammatica ogni qual volta il sindacato tenta di varcare la soglia del sistema politico-istituzionale, quando vuole essere un soggetto politico autonomo, un soggetto che ha «l'autorità, la legittimità di rivendicare in proprio, per gli interessi che rappresenta nel paese, le soluzioni in ordine alla politica economica e sociale».

Per Carniti, con questa vicenda, si conclude, per quanto riguarda la politica unitaria, il ciclo avviato dodici anni prima, con la costituzione della Federazione unitaria. La Federazione è finita; è inutile portarla in sala di rianimazione. Nessuno può pensare di escludere dall'orizzonte il tema della politica unitaria, anche se l'unità non è un fine in sé, non è un *a priori*, ma «sarà una unità diversa rispetto a quella che abbiamo conosciuto in questi dodici anni. Sarà, cioè, una unità competitiva, una unità di azione che si sviluppa su un terreno fortemente competitivo fra le organizzazioni». Così è stato, così è ancora oggi nei rapporti fra Cgil e le altre due confederazioni (mentre scrivo queste pagine nel luglio del 2010). Dopo due decenni e mezzo.

4. *La posizione della Cisl e quella della Cgil*

Non era facile prevedere, all'inizio degli anni '80, che la nuova fase avrebbe avuto un lungo percorso; oggi possiamo dire almeno altrettanto lungo come quello precedente del secondo

dopoguerra. Per i primi anni della nuova fase le difficoltà dell'economia e i loro riflessi sulle relazioni sindacali sembrano congiunturali, meno preoccupanti perché riguardano altri importanti paesi, accentuate dal fatto che non si è più riusciti a continuare sulla strada del ciclo di lotte 1968-73⁶.

Tra gli osservatori, solo qualcuno avverte che le difficoltà non sono soltanto di ordine congiunturale. Se mi è consentito, chi scrive, in un piccolo libro dedicato alla strategia del sindacato [Baglioni 1981], sente che si avvicinano trasformazioni che non consentono un ritorno all'impeto e agli esiti delle relazioni industriali del decennio '70. Uno dei punti emergenti riguarda il fatto che il ritorno impossibile è tale anche nei momenti di ripresa dell'economia. È lo spessore rivendicativo che è diventato comunque più sottile; è la «spessità» del conflitto che va fuori moda; sono le esigenze di funzionamento organizzativo e normativo per l'efficienza dell'impresa che chiedono maggiore regolarità e disciplina nelle prestazioni.

Gli effetti dell'azione sindacale sono presto avvertiti da numerosi governi europei, oltre che in Italia; per obiettivi economico-sociali come la riduzione dell'inflazione, per accrescere stabilità e consenso politici, per pervenire ad accordi con vincoli alla dinamica salariale (soprattutto quella del pubblico impiego).

Il nostro mondo imprenditoriale, in pratica il settore industriale, mostra sovente comportamenti poco unitari. Deve affrontare la sfida della concorrenza ma, nel clima della nuova fase, ha visto accrescere sensibilmente il suo grado di legittimazione sociale e di «voce politica». Accetta le pratiche concertative, valutandole sul piano prettamente utilitaristico. Tale clima, assieme a motivi oggettivi, favorisce relazioni sindacali meno conflittuali e meno puntigliose nei luoghi di lavoro. Padroni e manager sanno esprimere molta iniziativa per cambiamenti delle relazioni industriali, percorrendo due tendenze generali: la spinta al decentramento e la richiesta di flessibilità. Trattasi di tendenze distinte eppure strettamente connesse.

⁶ Quest'ultimo fatto ha determinato un abbandono della materia da parte di numerosi colleghi, specie sociologi. Le relazioni industriali sarebbero non abbastanza affascinanti e meritevoli di ricerca quando non si scorgono manifestazioni e protagonisti eccezionali ed eroici.

Come abbiamo visto, l'avvento della nuova fase coinvolge decisamente le rappresentanze sindacali, con prevedibili differenze fra la Cisl e la Cgil.

La Cisl, dopo due o tre decenni di sviluppo industriale, prende concretamente atto che questo rilevante passaggio non rende più agevole la tutela del lavoro. La correlazione lineare fra tale sviluppo e condizioni ottimali per l'azione sindacale non viene confermata. Restano centrali la solidità e l'efficienza dell'assetto industriale ma tali condizioni dipendono anche da altri fattori. *In primis*, da una classe imprenditoriale coraggiosa e aperta, non molto numerosa nel nostro paese.

La Cisl, tuttavia, affronta la nuova fase senza traumi e divisioni strategiche rilevanti al suo interno. Prosegue, infatti, fino al nuovo secolo la sua avanzata organizzativa e negoziale. Essa ha la fortuna di non avere tabù ideologici, può utilizzare la sua vocazione pragmatica e adattiva. Ha contribuito a far convivere l'economia capitalistica e la difesa generalizzata del lavoro dipendente nella fase precedente e si appresta a fare la stessa cosa con la nuova fase, non meno ricca di problemi. Essa deve parzialmente aggiustare i ferri del mestiere: l'azione sindacale si è estesa ben oltre i settori manifatturieri. E soprattutto non può esaurirsi all'ambito, sempre prioritario, della contrattazione collettiva, per la crescente importanza delle domande di welfare, per negoziare lo scambio fra esigenze dell'economia e delle imprese e i vincoli delle relazioni industriali.

Fin dall'inizio, la Cisl appare sostenitrice e protagonista delle pratiche concertative. A questo proposito, si può porre la domanda se la prospettiva concertativa costituisca per la Cisl un elemento di continuità o, piuttosto, un elemento di novità.

Il fondamento di tale prospettiva si configura come continuità e si regge su tre semplici convinzioni: il legame fra i termini dell'economia e le condizioni dei lavoratori; il sindacato, responsabilmente, pone le sue rivendicazioni tenendo conto della compatibilità con lo «stato di salute» dell'economia e delle imprese; se ciò non avviene, trattasi di acquisizioni illusorie per i lavoratori e a svantaggio dello stesso sviluppo.

Pur con il medesimo fondamento, le novità risultano di spessore, come le seguenti: le relazioni industriali vengono coinvolte direttamente nella politica economica; il sindacato è un attore che opera istituzionalmente con la sua controparte

e con il governo; esso nel passato tendeva a influenzare le politiche pubbliche, ora produce scelte condivise (fatte assieme); la relazione fra azione sindacale e l'economia avviene dopo un periodo di sviluppo e mentre è iniziato un periodo di crisi o di modesta crescita.

Fin dall'inizio e in seguito, la Cgil incontra difficoltà nell'assumere una posizione chiara e costante nei confronti delle pratiche concertative e, quindi, nei rapporti con gli altri attori in gioco.

La Cgil si è sempre considerata come «qualcosa di più di un sindacato e, soprattutto di una *associazione* sindacale» [Cella 2008]. Questa ambizione può essere interpretata come la vocazione ad andare oltre la normalità contrattuale per costituire una rappresentanza che faccia da tramite fra classe operaia e assetto capitalistico. Con le condizioni della seconda fase, quella vocazione non ha molte possibilità applicative, non si intravedono in realtà percorsi che possano modificare qualitativamente la situazione della classe operaia. Infatti, le acquisizioni conseguite nel secondo dopoguerra diventano un patrimonio da difendere e da valorizzare; e assumono significati più elevati rispetto a quelli della loro origine. Ciò soprattutto a opera della Cgil, che si misura su obiettivi con una loro plausibilità, eppure squisitamente difensivi; come la scala mobile e l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori.

Questa confederazione non ha mai riconosciuto esplicitamente la posizione complessivamente più debole del sindacato durante e dopo gli anni '80. La sua pedagogia ha oscillato fra denuncia e pessimismo, da una parte e percorsi da compiere con i sindacati unitari e forze politiche e sociali progressiste per obiettivi di coesione sociale e di sviluppo con meno disuguaglianza, dall'altra.

Questa pedagogia ha prodotto incertezze e ritardi nella politica confederale; ha dato spazio alla linea della Fiom (con comportamenti non molto diversi da quelli più tempestosi degli anni '70), ha accentuato piuttosto che attenuato il grado di politicizzazione della Cgil nel suo complesso; per altro, realistica e negoziale in molte vertenze per i contratti di primo e secondo livello, siglati all'insegna di una concreta unità d'azione.

5. *Ragioni e problemi della concertazione*

Nel nostro paese, sembra evidente che le pratiche concertative iniziano e proseguono in situazioni di crisi economica o di relativa stagnazione; quando si conviene, più o meno esplicitamente, che vanno programmati gli effetti dell'azione contrattuale. Per il nostro paese, con un sistema di relazioni industriali poco istituzionalizzato, si tratta di un passaggio rilevante.

La concertazione funziona se aumentano il grado di coesione sociale e quello di stabilità politica. Sul primo requisito è forse più facile conseguire il consenso necessario; cosa più difficile per il secondo requisito. Perché, detto in modo forse sbrigativo, ci possono essere attori favorevoli a un ampio consenso sociale ma non al mantenimento dell'equilibrio politico in essere.

Nel corso della sua evoluzione, si ampliano le materie che rientrano nel perimetro della concertazione. Rimane sempre determinante la politica dei redditi ma, nella logica dello scambio, rientrano appieno i temi di welfare e, specie, previdenziali⁷. Ciò impone scelte prioritarie da parte dei singoli attori e degli attori nel loro insieme e spiega le differenti modalità applicative, come le loro presenze e le loro assenze. Possiamo infatti avere accordi incompleti non sottoscritti da tutti i partecipanti, salvo per l'attore pubblico.

Le ragioni più specifiche della Cisl sono diverse. Essa, con la concertazione, continua nel suo originario proposito di avvicinarsi alle esperienze sindacali delle democrazie occidentali: con il primato della contrattazione, rifacendosi ai paesi di lingua inglese; con la concertazione, all'Europa continentale del centro-nord e, insieme, agli orientamenti dell'Unione Europea.

La Cisl, nei momenti e nei risultati della concertazione, vede confermata la «bontà relativa» dello spirito pluralistico, un elevato principio etico e funzionale; che, tuttavia, va applicato all'interno di linee guida che compongono al meglio le diversità degli interessi dei lavoratori e le esigenze preminenti del bene pubblico, dei beni pubblici. La strada della concertazione appare la più adatta contro i fermenti della nuova fase (dovuti al mondo imprenditoriale, a molti economisti, agli esperti di consulenza

⁷ Mi si conceda questa impressione: con l'insieme degli accordi concertativi, si sono maggiormente difese le pensioni rispetto al reddito degli attivi.

e anche a forze politiche) favorevoli a linee di accentuato liberismo e/o alla deregolazione del rapporto di lavoro.

Con le operazioni concertative, la Cisl negozia direttamente con l'attore pubblico, superando la tradizione di passare attraverso la mediazione dei partiti (del «partito amico» nella maggioranza dei casi); conseguentemente si negozia (o si dovrebbe negoziare) con tutti i governi in carica, basta che non si esprimano con idee e provvedimenti «anti-labour».

Con la concertazione, inevitabilmente, i sistemi di relazione industriale acquistano tratti di centralizzazione. In alcuni momenti, tra il vecchio e il nuovo secolo, anch'io ho avuto l'impressione che la concertazione (preparativi, trattative, conseguenze) assorbisse troppo dell'attenzione e delle energie dell'organizzazione. L'antidoto sicuro, seppur non esaustivo, è rappresentato dall'articolazione della contrattazione collettiva, dalla valorizzazione degli accordi a livello dell'impresa o dei gruppi. La Cisl e le sue federazioni hanno dimostrato una buona coerenza a questo proposito e se tale livello, nei decenni '90 e nell'attuale, ha avuto una espansione non sempre brillante ciò non è dovuto a un «calo di tensione» da parte della Cisl ma, com'è noto, riflette l'andamento dell'economia e, soprattutto, la mancanza molto diffusa di crescita della produttività; elemento essenziale per il secondo livello.

6. *Gli accordi degli anni '90*

In questi anni e anche in quelli successivi, gli accordi di concertazione entrano maggiormente nel vivo delle relazioni industriali, nella struttura del sistema contrattuale, assieme alla continuazione della politica dei redditi.

All'inizio del decennio, abbiamo due importanti accordi, quello del 1992 e soprattutto quello del 1993.

Il Protocollo del 31 luglio 1992 – con il governo Amato che realizza una imponente manovra finanziaria – prevede la definitiva abolizione della scala mobile in funzione degli obiettivi del rallentamento dell'inflazione, del recupero della competitività, della riduzione del disavanzo pubblico. Questo passaggio, decisamente voluto dalla Cisl secondo le idee di Ezio Tarantelli [1983], libera le relazioni industriali da un eccessivo condizionamento

interconfederale e apre la strada a una maggiore articolazione contrattuale; tanto è vero che, nel testo, si legge l'impegno per la ripresa del negoziato della riforma contrattuale e della salvaguardia del potere d'acquisto dei salari.

La stipulazione dell'accordo determinò forti conflitti e polemiche, che si concentrarono soprattutto intorno alla clausola che disponeva la moratoria biennale della contrattazione aziendale. In particolare, il travaglio della Cgil non le impedì di apporre la firma all'intesa, ma con le contestuali dimissioni di Bruno Trentin, segretario generale all'epoca.

Il Protocollo del 23 luglio del 1993 – governo Ciampi – costituisce una vasta intesa triangolare, che comprende anche settori non industriali (credito, commercio, artigianato), avalato da una consultazione fra i lavoratori. Esso porta anche la firma della Cgil.

Si è sostenuto che la stipula di questo accordo rappresenta, per le relazioni industriali italiane, qualcosa di simile agli «accordi fondamentali» operanti da molti decenni nei paesi scandinavi, una vera e propria «Carta costituzionale» per dette relazioni [Cella e Treu 2009].

Esso ratifica formalmente l'impostazione bipolare del nostro sistema contrattuale, che così acquista un maggior grado di istituzionalizzazione. Si prevedono, infatti, le funzioni primarie del contratto nazionale nella fissazione dei minimi salariali, nella salvaguardia del potere d'acquisto delle retribuzioni (entro i tetti di inflazione programmata), nella determinazione delle regole di attuazione della concertazione decentrata.

Si prevede ugualmente un secondo livello, aziendale, oppure territoriale. Con la contrattazione aziendale, le erogazioni salariali vanno correlate ai risultati conseguiti; *in primis* all'andamento della produttività, per la parte eccedente quella eventualmente già utilizzata per gli aumenti retributivi a livello nazionale. Questa soluzione «mista», visibilmente compromissoria fra chi voleva ulteriormente valorizzare il contratto nazionale (Cgil) e chi voleva una più chiara caratterizzazione del secondo livello (Cisl), diventerà in seguito un elemento di complicazione (nei rinnovi dei contratti nazionali).

In ogni modo, con il Protocollo del 1993, è stato conseguito il pieno riconoscimento del livello aziendale, nel senso che esso ha pari dignità come il primo, anche se deve riguardare

materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli propri del contratto nazionale [Baglioni 2009]⁸. Questo passaggio rappresenta una importante verifica dell'impostazione sindacale della Cisl; una sua qualità strategica, basata sulla distinzione fra la tutela di base generalizzata e la tutela specifica – normalmente aziendale – congiunta ai risultati, a fattori congiunturali, a caratteristiche di settore. In questa logica, la definizione e i rapporti fra livelli contrattuali divengono e, ancora oggi, restano nevralgici (cap. 13).

In una direzione simile vanno le affermazioni della Commissione Giugni per la verifica dell'accordo, prevista entro la fine del 1997. Per la revisione del sistema contrattuale, si dovrebbe facilitare il progressivo decentramento della disciplina del rapporto di lavoro. Inoltre, si dovrebbe garantire una maggiore adattabilità, sperimentando l'applicazione di «clausole di uscita», che consentano, a precise condizioni definite nel contratto nazionale, di introdurre *deroghe* a livello aziendale e/o territoriale rispetto alle condizioni salariali e normative definite dal contratto nazionale⁹.

7. *Col nuovo secolo, concertazione e contrattazione collettiva*

Col nuovo secolo, si profila una recente continuità della nostra economia e la conferma di una novità del sistema politico. Nel primo caso abbiamo il proseguimento di una stagnazione, resa subito evidente dalla maggiore crescita di altri grandi paesi

⁸ Chi scrive, nel 1997, ha formulato una proposta basata sulla maggiore autonomia della contrattazione di secondo livello [Baglioni 2004]. La proposta prevede la sperimentazione di un assetto basato su livelli contrattuali alternativi: con il consenso degli interessati, si può uscire o rientrare nell'applicazione del contratto nazionale per utilizzare un contratto aziendale o, con minori probabilità, territoriale.

⁹ Nella seconda metà degli anni '90 si susseguono a breve distanza tre accordi: quello più importante (ma incompleto) del '95 sul tema della previdenza, non sottoscritto da Confindustria; quello del '96 che introdusse profonde modifiche nel mercato del lavoro (in particolare il lavoro interinale); quello del '98, che definisce aspetti di metodo della concertazione, ma lascia cadere materie importanti, e cioè, l'adeguamento della struttura della contrattazione collettiva e la rappresentatività delle rappresentanze sindacali. Siamo in un periodo di governi di centro-sinistra.

europei. Nel secondo caso, dopo l'esordio del 1994, c'è una prevalenza di governo espresso da una maggioranza di centro-destra, con la leadership di Silvio Berlusconi.

La situazione dell'economia riflette i ritardi e i caratteri della nostra struttura produttiva (come il peso eccessivo della piccola e piccolissima impresa) e mostra pesanti ricadute sul piano sociale; con l'aggravante di un debito pubblico, che condiziona la politica economica e la spesa sociale. Questa situazione si è aggravata con il sopraggiungere della crisi di portata planetaria iniziata nel 2007.

Le domande e i processi distributivi, come altrove, sono al centro dei rapporti e delle tensioni politiche, fra i gruppi sociali e le istituzioni, nell'ambito dell'iniziativa sindacale. Essi riguardano soprattutto la previdenza, il tasso di occupazione e il mercato del lavoro, gli ammortizzatori sociali, la ripartizione del carico fiscale.

La concertazione è rimasta sempre presente nel dibattito, ha avuto anche esperienze concrete, ma ha perso buona parte delle sue potenzialità per conseguire coesione sociale congiuntamente a misure positive per l'economia. Negli ultimi anni, con o senza ampio consenso, la logica della concertazione si è manifestata attraverso una serie di provvedimenti e di compromessi fra gli attori in gioco; come, per esempio, è avvenuto sul terreno, rilevante e articolato, degli ammortizzatori sociali. Più che di concertazione vera e propria, si può parlare di una concertazione parziale, di successive mediazioni, di provvedimenti specifici.

La riduzione della portata della concertazione non ha ridotto i suoi aspetti di problematicità. Al di là dei contenuti, tre aspetti vanno richiamati.

Il primo. I governi di centro-destra non hanno sottoscritto in partenza la bontà intrinseca del metodo concertativo. Rispetto a esso hanno preferito la formula del «dialogo sociale». Questo si differenzia dalla concertazione per il fatto che il governo si confronta e può trovare convergenze con le parti sociali e, tuttavia, la decisione ultima spetta al governo; che può rispettarle o modificarle. In più occasioni, il governo si è attenuto ai termini delle convergenze negoziate.

Il secondo. Nei rapporti con il governo le organizzazioni sindacali hanno tutte condiviso il principio di valutare i processi e gli esiti concertativi come tali, senza considerare il

«colore» dell'esecutivo e della maggioranza che lo sostiene. Nei fatti non è stato sempre così. Negli anni del nuovo secolo, la Cgil in particolare manifesta resistenze di ordine sindacale e, comunque, considera troppo elevato il costo politico e di immagine nel dover accettare accordi con un governo di centro-destra, costantemente da essa attaccato come dalla sinistra politica.

Il terzo. Gli attori sindacali si scontrano sui provvedimenti e sui loro significati, anche perché, a monte, compiono letture differenti della situazione ambientale e sovranazionale. Alcuni tengono conto delle tendenze dell'economia della concorrenza, delle esigenze di innovazione e di efficienza delle imprese, della necessità di correggere decisamente il debito e il deficit pubblici. Altri, di fatto, sottolineano tutto ciò, ma resistono all'applicazione di misure adattive, preferiscono limitarsi a indicare le cause malvagie (i mercati finanziari) delle nuove tendenze e delle relative difficoltà.

La posizione della Cisl, con differenze fra la maggior prudenza di Savino Pezzotta e la decisa impronta di Raffaele Bonanni, può essere generalmente individuata utilizzando gli aspetti sopra considerati.

La confederazione, come abbiamo già detto, è sempre stata attenta a non sottoporre l'utilizzo delle pratiche concertative al vaglio della composizione del governo. Questo è un tratto tipico della sua concezione sindacale e, come tale, non costituisce un problema per essa. Alcuni osservatori l'hanno accusata di mostrare una specie di sindrome del «sì» che sembra così bilanciare la passiva sindrome del «no», familiare per la Cgil. Questa accusa può avere avuto qualche riscontro pratico ma, certamente, non compromette la plausibilità di una linea di fondo: si dovrebbe poter fare concertazione anche con governi «non necessariamente amici».

Quanto alla presunta alternativa fra concertazione e dialogo sociale, mi sembra che il peculiare pragmatismo della Cisl abbia dato un buon contributo a ridurre la loro differenza quanto meno sul piano operativo.

Sul punto di definire l'azione sindacale prevedendo le sue implicazioni economiche e produttive nel medio periodo, la Cisl - confederazioni, federazioni e rappresentanze nelle imprese - si è mostrata coerente rispetto a uno dei suoi prioritari

fondamenti, quello dell'azione sindacale compatibile con il funzionamento e il miglioramento del sistema economico.

8. *Gli accordi del 2002 e del 2007*

L'accordo concertativo del luglio 2002 – detto Patto per l'Italia – va considerato all'interno del clima politico e dei provvedimenti assunti dal governo di centro-destra nei primi anni della XIV legislatura (2001-2006). Il governo o, meglio, l'ambiente del ministero del lavoro, si è proposto di favorire il passaggio a un sistema di relazioni industriali idoneo al tempo della globalizzazione, guardando alle innovazioni introdotte in altri importanti paesi europei e sollecitate dalla stessa Unione Europea, e cioè puntando sulla flessibilità regolata del rapporto di lavoro.

Questo obiettivo viene attivato mediante una serie di proposte e di iniziative. Non poche di esse avevano un ragionevole fondamento, ma sono state gestite con scarsa accuratezza e, mi sembrava, senza l'impegno effettivo della compagine di governo e del premier¹⁰.

Tali iniziative hanno scatenato un fronte di opposizione e di protesta di ampia portata, comprendente in primo piano la Cgil. Il rifiuto era rivolto a misure specifiche relative all'impiego del lavoro e al disegno complessivo del governo, che farebbe trasparire il travolgimento della nostra tradizione regolativa.

Il tono esagerato, quando non apocalittico, coinvolgeva anche alcuni esperti della materia. Altri si limitavano a mettere in evidenza gli aspetti di discontinuità dovuti al perseguimento della flessibilità; come nel caso della proposta di modifica dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori.

Si poteva obiettare che vi era ampio consenso sulla necessità di aggiornare la regolazione del 1993 e, inoltre, non pochi cambiamenti stavano già avvenendo di fatto. Si poteva quindi ritenere opportuno regolamentarli, prevalentemente con testi legislativi che dovevano essere completati e arricchiti dalla contrattazione collettiva.

¹⁰ A questo proposito voglio ricordare un riscontro non completamente marginale. Il presidente Berlusconi, nel consueto messaggio di fine anno, nel 2002, non ha fatto un solo cenno al Patto per l'Italia.

L'orientamento della Cisl si è espresso nell'affrontare il tema complesso della flessibilità andando oltre la trincea difensiva, sulla base di queste tre affermazioni: non si vedevano soluzioni migliori realizzabili; c'era convergenza con esperienze simili in altri paesi di forti tradizioni negoziali; gli effetti dell'applicazione dei provvedimenti assunti andavano valutati nel medio periodo.

Nel 2001, abbiamo un impegnativo documento, chiamato *Libro bianco*, redatto da Marco Biagi con un piccolo gruppo di colleghi, che voleva essere come un programma di legislatura del governo in ordine al mercato del lavoro. Esso puntava su questi obiettivi: l'innalzamento del tasso di occupazione nazionale verso il livello europeo; il miglioramento delle condizioni di lavoro, in particolare rendendo regolari le diverse forme del rapporto di lavoro; il funzionamento del mercato del lavoro attraverso la revisione delle rigidità e maggiori passi verso la flessibilità.

La dimostrazione dell'opposizione e della durissima reazione della Cgil culmina con la grande manifestazione «dei tre milioni» di persone convenute a Roma. È stata l'ultima iniziativa di mobilitazione imponente di questa confederazione e dei gruppi a essa vicini. Il centro della manifestazione riguardava la revisione dell'articolo 18, ritenuto un diritto fondamentale e, perciò, intoccabile. Le motivazioni latenti sono politiche e antigovernative, esplicitamente espresse dal segretario generale Cofferati (cfr. «Corriere della Sera» del 5 agosto 2002). Un aspetto grave, assente da molti anni, è stata la ripresa dell'attacco morale, nel tono e nel linguaggio, nei confronti della dirigenza della Cisl e della Uil.

Per contribuire alla crescita della domanda di lavoro, la revisione dell'articolo 18 consisteva nella temporanea estensione per le imprese con oltre 15 addetti della reintegrazione non obbligatoria per licenziamenti riconosciuti senza giusta causa ma con la sostituzione mediante forme di risarcimento economico. La modifica di questo articolo toccava certamente un punto delicato della tutela sindacale. Anche Pezzotta, segretario generale della Cisl, era inizialmente propenso ad assumere una linea di resistenza. La stessa ricerca economica non garantiva una sicura correlazione fra aumento della libertà di licenziamento e la riduzione del tasso di disoccupazione.

Tuttavia, nella Cisl è prevalsa la linea della trattativa, per rendere più aperto il nostro mercato del lavoro; con lo stesso presidente della Commissione Europea, Romano Prodi, che auspicava il cambiamento delle carte in tavola del modello europeo di produttività e mobilità del lavoro (cfr. «Corriere della Sera» del 7 settembre 2002).

Nell'impostazione drammatica della lotta per l'articolo 18 si è persino parlato della sua revisione come pericolo per la vita democratica del paese! Nel merito, pensavo che fosse discutibile qualificare quell'articolo come un diritto e, perciò, imm modificabile. Se fosse stato un diritto andava coerentemente esteso a tutti gli occupati (ossia ai dipendenti delle imprese con meno di 15 addetti). A mio giudizio, si configura piuttosto come una tutela, come uno degli istituti che contribuiscono alla regolazione legislativa e sindacale del rapporto di lavoro. Esso, pertanto, è negoziabile e modificabile, tanto più se pensiamo ai cambiamenti dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali degli ultimi decenni.

Torniamo al Patto per l'Italia. Si è detto che esso è piuttosto modesto. Un mio caro amico da sempre, vicino alla Cgil, mi diceva: non si tratta di una marcia trionfale. Siamo perfettamente d'accordo. Ma si vedono forse in giro per l'Italia e per l'Europa marce trionfali in questi anni?

Sui contenuti, affidiamoci alla valutazione di Tiziano Treu («Il Popolo» del 16 luglio 2002), grande esperto di relazioni industriali e politico dell'opposizione: critico verso il governo di centro-destra, preoccupato delle circostanze economiche, sostanzialmente d'accordo sui temi del Patto. Ossia: ammortizzatori sociali (sia pure con insufficienti risorse), riduzione della pressione fiscale sulle fasce di reddito medio-basso, continuità della politica dei redditi, servizi per l'impiego e incentivi per l'occupazione.

Nel 2003 viene approvata la legge 30 – detta *legge Biagi* –, un provvedimento importante che si propone di regolamentare il mercato del lavoro assai articolato e mutevole, considerando le esigenze e le manifestazioni della flessibilità. Il centro di questa legge riguarda il riconoscimento e la disciplina delle forme di lavoro non standard: alcune abbastanza radicate (come il lavoro a tempo parziale), altre del tutto nuove (come il lavoro a chiamata), altre in via di diffusione (come le col-

laborazioni coordinate o continuative). Forse troppe forme, seppure nella direzione di provvedimenti precedenti (come il lavoro interinale).

Questa legge, secondo i suoi critici, non ha avuto effetti consistenti sull'occupazione e, soprattutto, ha avallato le tendenze alla frammentazione del mercato del lavoro e la crescente dimensione dei posti precari, tendenze per altro indotte da fattori oggettivi; particolarmente, dalla terziarizzazione dell'economia e del lavoro.

Come si vede, abbiamo un intreccio fra fenomeni reali e provvedimenti che li interpretano e li disciplinano. L'obiettivo dei provvedimenti era la regolarizzazione delle molteplici forme del rapporto di lavoro. Era forse meglio non regolare tali forme? Si poteva produrre una disciplina più vincolante per le imprese e più vantaggiosa per i lavoratori? Sì, si poteva ma, molto probabilmente, favorendo la crescita ulteriore del lavoro irregolare, del lavoro nero.

Una risposta indiretta ma pertinente a queste domande è venuta dal fatto, imprevedibile, della non abrogazione della legge 30 da parte della maggioranza di centro-sinistra nel biennio di governo 2006-2008; abrogazione fortemente programmata dalla sinistra politica e sindacale. Prova di autonomia e di buon senso del governo Prodi? Sì.

Il Protocollo del 23 luglio 2007, che si è tradotto nella legge 247/2007, rappresenta un accordo concertativo con ampiezza di contenuti. Costituisce un dato di discontinuità perché conseguito con un governo di centro-sinistra e con la firma della Cgil a eccezione della Fiom¹¹. Nel merito, non si può dire la stessa cosa, poiché il suo apporto appare correttivo e integrativo, piuttosto che demolitore, della legislazione precedente [Cella e Treu 2009].

La logica del Protocollo è determinata dalla ricerca di ridurre e contenere l'instabilità lavorativa, alcune forme di precarietà e di irregolarità dell'occupazione. Si tratta di

¹¹ Sul settimanale della Cgil, «Rassegna sindacale» (2008, 14), Riccardo Terzi, che vede gli aspetti positivi della concertazione unitaria, sottolinea che settori della sinistra mostrano una ostilità pregiudiziale, di cui è sempre più difficile rintracciare la ragionevolezza... Nelle attuali condizioni «puntare solo sulla forza è una scelta suicida perché la forza non è nelle nostre mani. La mediazione politica diviene indispensabile».

provvedimenti che riguardano i contratti di collaborazione e a progetto, il lavoro sommerso, la complessa materia della sicurezza del lavoro, il sostegno al reddito in caso di inattività dei lavoratori, le opportunità di formazione e lavoro (specie per i gruppi sottorappresentati nel mercato del lavoro: donne, giovani, anziani e disabili).

Questo accordo è stato approvato da un referendum, con un forte sostegno numerico dei lavoratori. Gli attori, invece, mantengono alcuni distinguo e significative differenziazioni. Secondo Mimmo Carrieri [2008], alcuni di essi, nel mentre raggiungono una intesa, mantengono le loro posizioni preesistenti. Risulta perciò molto problematico mettere in moto una cooperazione fra di essi in modo duraturo e intorno a obiettivi condivisi. Si concretizza, piuttosto, la carenza di reciprocità attiva e dell'abitudine a fidarsi e a cooperare. A cui si aggiunge la voglia di tenere aperte più possibilità d'azione senza legarsi le mani.

Non è questa ovviamente la posizione che, anche per questo accordo, ha assunto la Cisl. Essa sa benissimo che, con l'andamento economico e finanziario del nostro paese, non si possono ottenere accordi concertativi che implicano il trasferimento di ingenti risorse. Essa, egualmente, non prevede la facilità di conseguire tali accordi all'interno di solidi patti politico-sociali, *in primis* per la polarizzazione della situazione politica. La Cisl accetta e sostiene, nelle parole e nei fatti, accordi di medio impegno, con numerose materie specifiche, con aspetti sperimentali e quindi anche modificabili.

C'è una ragione di fondo del fatto che la Cisl, sostenitrice fin dall'inizio della concertazione, non si attende da essa risultati ottimali. La ragione sta nel posto primario che, ancora oggi, assegna alla contrattazione collettiva, alla sua articolazione (cap. 13).

PUBBLICO IMPIEGO.
MEZZOGIORNO1. *Un singolare paradosso*

Nel cammino della Cisl e nella costruzione del suo comune patrimonio ideale e pratico possiamo rilevare un singolare paradosso, che riguarda la sua esperienza nel settore pubblico e nel Mezzogiorno.

Questo settore e questa parte del nostro paese rappresentano punti di forza nel corso di tale cammino, come viene confermato dal numero dei loro dirigenti che sono giunti ai vertici dell'organizzazione. Eppure si deve constatare che in essi la Cisl ha applicato solo parzialmente e meno che in altri settori o zone la sua concezione sindacale e le scelte strategiche e operative in seguito compiute. Questa affermazione è di ordine complessivo e, naturalmente, consente l'esistenza di azioni ed eventi più vicini ai fondamenti della Cisl.

Cerchiamo di spiegare questo paradosso. Cominciamo con il porci un interrogativo, che sembra essere cruciale. Ossia: il paradosso è dovuto a insufficienze politiche e organizzative della Cisl, soprattutto delle strutture di categoria del pubblico impiego e di quelle del Mezzogiorno, oppure è la stessa proposta Cisl che lì risulta difficilmente applicabile?

Ritengo che si possa rispondere in questo modo: le insufficienze o i difetti dell'organizzazione non sono mancati e hanno contribuito a delineare i due limiti della Cisl; che, in sintesi, indichiamo nel non avere decisamente operato per un salto di qualità degli apparati pubblici e per la trasformazione civile ed economica del sud. Tuttavia, appare rilevante, forse determinante, il fatto che la proposta Cisl non fosse in sé propriamente adatta per affermarsi nell'impiego del lavoro pubblico e in regioni del sud.

La Cisl, come è a tutti noto, caratterizza il suo «messaggio» verso la cultura e la produzione industriali, con al centro due

attori che sono i lavoratori e la loro rappresentanza di fronte agli imprenditori e ai manager, con differenze di interessi che vengono mediate dalla convergenza per lo sviluppo economico e dalla verifica del mercato. Nel pubblico impiego e nel Mezzogiorno mancano o sono troppo scarse le figure imprenditoriali e si sente molto meno la sfida del mercato. Anche nel sud, come vedremo, dove avvengono iniziative, esogene o endogene, di industrializzazione, l'azione sindacale – specie con le imprese a Partecipazione statale – si avvicina maggiormente al modello della Cisl.

D'altra parte, va considerato che in altri paesi europei il settore pubblico e le zone meno sviluppate, anche se promuovono rivendicazioni e conflitti, non danno l'impronta decisiva all'esperienza sindacale, non sono stati protagonisti di prima linea nei decenni iniziali del dopoguerra; e cioè nel periodo dell'espansione e del consolidamento di tale esperienza.

Nel nostro paese, le inclinazioni meno positive del lavoro pubblico sono state sensibilmente favorite dalla modestia e dal poco coraggio della dirigenza e, certamente non meno, dalla scarsa responsabilità della classe politica che, in particolare nei decenni '70 e '80, poteva capitare che offrisse di più di quanto i sindacati chiedessero (a livello nazionale e, in molti casi, maggiormente a livello locale).

Per il Mezzogiorno, quelle inclinazioni sono riconducibili a cause più profonde, che precedono la regolazione del lavoro dipendente, e a condizioni strutturali di arretratezza che riguardano i caratteri del mercato del lavoro, l'insufficiente effetto modernizzante dei suoi poli industriali, il peso eccessivo delle istituzioni e attori pubblici. Con queste condizioni, i sindacalisti della Cisl hanno cercato di farsi carico delle domande immediate dei lavoratori del sud; principalmente per trovare lavoro, per accrescere l'occupazione, per la diffusione delle tutele contrattuali e previdenziali. Ciò costituisce il primo passo dell'orizzonte sindacale, senza respiro strategico, senza promesse ideologiche, con molto impegno operativo quotidiano. Diversamente non si spiegherebbe la consistente sindacalizzazione conseguita.

2. *Pubblico impiego: gli elementi essenziali*

Da molto tempo, almeno dall'inizio del secolo scorso, la rappresentazione del rapporto di lavoro pubblico si regge di fatto su questi elementi essenziali: scarso impegno, modesto stipendio, posto stabile [Melis 2000].

Questa schematica rappresentazione corrisponde grosso modo all'idea diffusa, soprattutto negli ambienti a prevalenza industriale; come ricordo bene per Brescia e per Milano.

Dopo qualche decennio e ora con forte attualità, essa non regge più. Il trattamento economico è andato via via migliorando e, per gli ultimi anni, forse in misura superiore rispetto a quello dei settori privati¹. L'impegno dei lavoratori, al di là delle propensioni soggettive, è caratterizzato da notevoli differenze di sede, di comparto e di contesto ambientale. La stabilità del posto resta immutata per la grande maggioranza di essi: costituiva un valore aggiunto rilevante nel passato; oggi e in prospettiva, essa è divenuta un requisito di vantaggio assoluto a confronto della flessibilità e dell'insicurezza del lavoro presenti in tutti i settori.

Infatti, anche non pochi lavoratori impiegati nel settore pubblico vivono la condizione di precari e hanno occupazioni povere. Ciò è stato determinato per contenere il costo complessivo del personale, principalmente attraverso il blocco delle assunzioni e l'ingente processo di esternalizzazione.

Rispetto alla complessità e all'ampliamento dei compiti del settore pubblico, il livello delle competenze e la loro opportuna valorizzazione appaiono sovente inadeguati. I riflessi negativi in termini di efficienza e di efficacia, di qualità e di risultati non sono certo di poco conto.

Il numero dei dipendenti pubblici è cresciuto in vari momenti. Si avvicinava ai 3.000.000 nel 1994 e, oggi, comprende 3.375.000 soggetti; dei quali 1.250.000 nella scuola e università, 700.000 nella sanità, 470.000 nella polizia e forze armate, 600.000 nelle regioni ed enti locali. Questi numeri e le spese

¹ Mentre scrivo queste pagine (fine maggio 2010) si sta decidendo la manovra finanziaria di 24,9 miliardi per il prossimo biennio. Per spiegare il previsto congelamento triennale dei contratti collettivi del pubblico impiego, si sostiene [Bini Smaghi 2010] che esso, per il periodo 1998-2008, ha ottenuto aumenti salariali superiori a quelli del lavoro privato: 43 contro 25%.

connesse appaiono abbastanza vicini alla media dei paesi europei². In Italia la percentuale dei dipendenti pubblici in senso proprio sul totale degli occupati (circa 14-15%) è inferiore a quella della Francia (circa 22%) e della Gran Bretagna (circa il 20-21%) ed è molto vicina a quella degli Stati Uniti (comprensiva del livello federale, statale e locale). La loro valutazione va, tuttavia, compiuta sulla base del funzionamento delle strutture, della qualità dei servizi erogati, del rendimento del lavoro.

Una diffusa considerazione si esprime nel senso di non generalizzare l'inadeguatezza del settore pubblico, nel riconoscere che ci sono rendimenti superiori o inferiori alla media nei diversi comparti e territori, nel sottolineare ambienti e casi positivi e anche eccellenti. Ci sono situazioni di vero e proprio spreco con istituzioni inutili e con cattivi impieghi delle risorse. Abbiamo sovente una squilibrata distribuzione delle risorse, soprattutto della forza lavoro: in genere, carente al nord e sovrabbondante al sud.

La qualità non va indicata semplicemente come negativa e attenuata dai casi positivi. La qualità si esprime con una certa regolarità in alcune parti del paese e diversamente in altre: a questo proposito è emblematico il comparto della sanità, con una rete ospedaliera normalmente di buono o ottimo livello al centro-nord. Anche nell'ambito degli enti locali troviamo importanti strutture con spiccata efficienza, come la provincia di Trento e la Regione Lombardia. Per le società già pubbliche, si ravvisano netti miglioramenti in Trenitalia e nelle Poste italiane. In quest'ultimo caso con il concorso del sindacato, così come è avvenuto per l'Inps, l'Inail e le Agenzie delle entrate.

Altri elementi caratterizzano non positivamente il settore; e cioè la scarsa incidenza del merito nella valutazione e nelle carriere, nonché il grave problema dell'assenteismo³.

² Fonte: Eurispes, Corte dei Conti e Ragioneria dello Stato.

³ Aggiungiamo un rilievo sugli importanti comparti della scuola e dei trasporti. Per la scuola il costante immobilismo in ordine al capitolo prioritario della valutazione degli insegnanti [Arpea e Cavalli 2009]. Per i trasporti, si tratta di eccesso di conflittualità che riflette la tendenza della prevalente «terziarizzazione» degli scioperi (International Labor Organization, *Yearbook of Labour Statistics*, Genève, vari anni). Nel settore comprendiamo le imprese pubbliche in senso stretto (pubblico impiego) e le imprese pubbliche in senso lato (finanziate con fondi pubblici). Come Alitalia, con una lunga esperienza di scioperi facili, attuati o revocati.

Bisogna, comunque, ricordare che il settore e il lavoro pubblici comprendono forti diversità oggettive dovute alla numerosità dei comparti e anche a situazioni sindacali dissimili. Pensiamo alla tradizionale presenza sindacale nella scuola elementare e nelle agenzie postali; alle pratiche di tipo cogestionale negli enti previdenziali; all'espansione avuta nella sanità; alla possibilità di incidenza nei trasporti e nel comparto dell'energia.

3. *Innovazione normativa e persistenza della tradizione*

I maggiori «imputati» dell'inadeguatezza e dei costi della amministrazione e del lavoro pubblici sono normalmente il ceto politico, la dirigenza, le organizzazioni sindacali. Questa valutazione è particolarmente nociva per la Cisl se non altro perché, per un iniziale e lungo periodo, figurava come il sindacato prevalente. Ciò nonostante, la Cisl affronta la questione del rendimento del pubblico impiego con sensibile ritardo e senza che essa diventi centrale nel dibattito e negli obiettivi confederali.

Nell'emblematico manuale del Centro Studi (1955) non si parla della questione e neanche della pubblica amministrazione. Il lavoro salariato sembra essere soltanto agricolo o industriale. Nel saggio laterziano di Pastore [1955] si trova il dovuto rilievo all'azione pubblica e all'efficienza degli organismi che presiedono le politiche di sviluppo nel Mezzogiorno ma non figura il lavoro pubblico.

Quando si comincia a cogliere la rilevanza oggettiva e crescente della pubblica amministrazione⁴, si mettono in rilievo gli aspetti di ordinamento funzionale e di impianto organizzativo, mentre non si affronta il tema del rendimento e della qualità del lavoro pubblico. Questo tema sembra essere implicitamente considerato come una derivazione dell'auspicata riforma, che peraltro resterà nei documenti e nelle buone intenzioni. Non si è previsto che una cultura dell'impegno e della ricchezza professionale potesse procedere parallelamente all'attuazione della riforma (come di fatto avviene nelle strutture che operano con

⁴ Ci riferiamo al terzo congresso del '59, alla relazione Storti del sesto congresso del '69, all'ottavo congresso del '77, al dodicesimo congresso del '93.

saggia efficienza) o, in più, potesse stimolare la realizzazione e nuovi risultati della riforma, delle riforme settoriali.

Le carenze del settore e l'ampliamento dei suoi compiti stimolano la domanda della sua modernizzazione, cominciando con il periodo dei primi governi di centro-sinistra [Melis 2000].

I principali provvedimenti che riguardano il lavoro pubblico, da quel periodo fino ai nostri giorni, ruotano intorno a questo obiettivo: ridurre rigidità e introdurre duttilità nel rapporto di lavoro pubblico, avvicinandolo progressivamente al regime proprio del settore privato, mediante l'applicazione (alla quasi totalità dei dipendenti pubblici) del metodo della contrattazione collettiva. Nel complesso si tratta della prospettiva verso la cosiddetta «privatizzazione» del pubblico impiego.

Nella legge quadro del 1983, viene conservata la regolazione pubblicistica su importanti materie, come l'attivazione e l'estinzione del rapporto di lavoro; nel contempo, il metodo contrattuale disciplina altre rilevanti materie, come il regime retributivo, le qualifiche funzionali, l'orario. Tuttavia, diversamente da altri contesti nazionali, il metodo negoziale non diventa sostitutivo delle prerogative pubblicistiche, bensì a esse si aggiunge. La qual cosa ha prodotto una sorta di «doppia tutela», inusuale in Europa [Giugni 1992], che ha favorito una molteplicità di tensioni (rincorse salariali e rivendicative, associate a intensi processi di frammentazione delle rappresentanze e del conflitto) alla lunga insostenibili non solo per le relazioni sindacali nel settore pubblico, ma per l'intero sistema di relazioni industriali italiano e per le esigenze di controllo della spesa pubblica [Bordogna 1998].

Il vero salto riformatore avviene con la regolamentazione degli anni '90 e cioè con il decreto legislativo 29/1993 e con altri decreti legislativi come il 396/1997, detti «leggi Bassanini» [Russo 2000]⁵.

Questi decreti sono considerati come una riforma vera e propria. Con essi, il modello tradizionale del lavoro pubblico

⁵ Il decreto legislativo 29/1993, che nasce in attuazione della legge delega 421/1992 del governo Amato, è stato subito seguito da varie integrazioni e modificazioni. Le due leggi delega Bassanini del 1997 hanno dato luogo a diversi importanti provvedimenti, chiamati in genere «seconda privatizzazione», fra i quali il decreto legislativo 396/1997.

viene pienamente contrattualizzato: si intende superare la rigidità formale e sostanziale di tale modello per rendere più trasparenti e più efficaci le responsabilità decisionali, le modalità di organizzazione del lavoro e l'espletamento dei compiti affidati. Lo strumento principale di questo passaggio è rappresentato dalla contrattazione collettiva, con contenuti assai vasti a livello dei contratti nazionali e con la previsione del livello decentrato. Quest'ultimo livello contrattuale dovrebbe svolgersi secondo precise clausole di rinvio stabilite dal contratto nazionale, entro definiti limiti di spesa, per materie che comprendono i sistemi di incentivazione della produttività collettiva e individuale, i trattamenti accessori, la mobilità interna ed esterna. In teoria, quindi, il criterio di collegamento della retribuzione alla produttività e alla qualità dei servizi.

Gli obiettivi della riforma non sono stati raggiunti, anche se non sono mancati miglioramenti nell'impiego e nel rendimento del lavoro. Solitamente si individua la causa principale nelle resistenze che si sono manifestate nei comportamenti degli attori: dai politici alla dirigenza, dalle strutture ai lavoratori (sempre con sensibili diversità di ambiente e di comparto)⁶.

A mio giudizio [Baglioni 2000a] questa causa ha un indubbio peso. Ma, a monte di essa, dobbiamo dire che la scelta dei provvedimenti di riforma non appare adatta per conseguire un deciso miglioramento del funzionamento del settore, della valutazione e del rendimento del lavoro. Questa scelta si manifesta nel sovraccarico di contenuti e di regole contrattuali, nell'estensione a oltranza del metodo contrattuale-negoziale.

Questo metodo comporta esiti di compromesso, con i quali una parte dei processi e delle decisioni nell'impresa vengono contrattati e sono quelli che riguardano l'impiego del lavoro e la sua tutela; un'altra parte, invece, viene riconosciuta come prerogativa di chi possiede o gestisce l'impresa e non è normalmente negoziabile.

L'eccessiva estensione della prima delle due parti può compromettere l'equilibrio dei ruoli e delle responsabilità fra gli attori: il sindacato acquista un'aggiunta di potere senza la

⁶ Si vedano i contributi di Tiziano Treu, Carlo Dell'Aringa, Stefano Parisi, Mauro Bonaretti *et al.* [AA.VV. 2000b].

connessa responsabilità; la sua controparte vede ridursi l'utilizzo autonomo della responsabilità che le compete.

In numerose strutture, tutto ciò ha comportato, molto più prima che dopo gli anni '80, forme di «cogestione» del mercato del lavoro interno (reclutamenti, promozioni, mobilità, sanzioni disciplinari, ecc.).

Inoltre, con chiara rilevanza, quella estensione non dispone di un correttivo concreto e ineludibile come l'andamento e i vincoli del mercato, che rappresentano la verifica costante per la sopportabilità dell'azione sindacale rivendicativa – economica e normativa – nei settori privati.

La distorsione, di cui parliamo, è dovuta a una rigida applicazione della prospettiva di ridurre la distanza fra lavoro pubblico e lavoro privato, come svela l'espressivo ossimoro di «privatizzazione» del pubblico impiego. Ciò è avvenuto perché, non solo da parte sindacale, è stata fatta l'indebita traslazione del concetto di lavoratore dipendente come contraente debole rispetto al datore di lavoro. Come se il datore di lavoro pubblico risultasse la stessa cosa dell'imprenditore privato. Come se il conflitto di interessi nei settori privati fra operai e la loro controparte fosse pressoché uguale al «conflitto di interessi» fra i dipendenti pubblici e l'attore pubblico, centrale o locale. Ciò non significa che non vi siano problemi e tensioni fondate per i lavoratori pubblici. Oltre la dimensione retributiva, rivestono grande rilievo le modalità di esercizio dell'autorità, fattore che, come ci ha insegnato Ralf Dahrendorf [1959], è determinante nella gestione delle organizzazioni rette da norme imperative e nei conflitti che esso può determinare.

Congiuntamente, non possiamo sottovalutare un frequente conflitto di altra natura, quello con gli utenti delle istituzioni e dei servizi pubblici; ogni qual volta le esigenze dei dipendenti e le loro acquisizioni legislative e contrattuali comportano uno svantaggio, una difficoltà, un disagio per la vasta platea degli altri lavoratori, delle famiglie, dei cittadini.

Dieci anni dopo la «Bassanini», il governo di centro-sinistra e le tre confederazioni hanno espresso un impegnativo documento noto come Memorandum del 2007. Il centro del documento riguarda «una profonda riorganizzazione dell'amministrazione, passaggio obbligato per le sorti dell'economia italiana». Insieme appare evidente lo spazio riservato all'azione

sindacale, non tanto nei suoi aspetti rivendicativi, quanto nella facoltà riconosciuta di consentire l'approvazione e l'applicazione di indirizzi che riguardano l'efficacia dell'amministrazione e le decisioni che spettano alla dirigenza.

Una siffatta impostazione potrebbe essere plausibile qualora il rapporto fra l'amministrazione e il sindacato fosse caratterizzato dalla partecipazione, e cioè da cultura e istituti che vanno oltre la logica contrattuale dello scambio per avvicinarsi alla logica della condivisione [Baglioni 2001]. Per il settore pubblico, la condivisione più adatta potrebbe essere quella organizzativa, che si riferisce al funzionamento delle strutture, ai criteri di utilizzo delle risorse umane e professionali, ai modi per conseguire e mantenere buona efficienza (cap. 13).

Nell'ottobre 2008, si stipula un accordo sul biennio 2008-2009, detto Protocollo, che non viene firmato dalla Cgil, fatto che si ripeterà in seguito quando si tratta di condividere esiti negoziali con il governo Berlusconi. Il testo dell'accordo si sofferma sui vincoli dovuti alla crisi economica, sull'aumento retributivo in linea con l'inflazione programmata, sulla contrattazione collettiva decentrata con l'utilizzo dei risparmi conseguiti.

Prima del Protocollo e anche dopo, si assiste, quasi quotidianamente, all'analisi dei ritardi dell'amministrazione pubblica e ai difetti del pubblico impiego. Il principale protagonista di questa campagna, fautore di provvedimenti legislativi di correzione (il cosiddetto «Piano industriale»), è l'inventivo e pungente ministro Renato Brunetta. Partecipano altri personaggi, anche di centro-sinistra come il giurista Pietro Ichino e, soprattutto, molti studiosi e giornalisti dei principali quotidiani con l'apporto di dati (molto utili quelli comparativi con i paesi europei) e di proposte.

I temi affrontati e, in buona misura prevedibili, riguardano la riforma delle amministrazioni, la dinamica dei salari, l'incidenza del costo complessivo del lavoro pubblico sul Pil nel confronto europeo, i vari indicatori della nostra scarsa efficienza, la necessità di introdurre incentivi in base al merito, la lotta agli assenteisti e ai nullafacenti, le differenze di performance del lavoro pubblico fra le strutture e fra i territori.

Altri temi, come quello relativo al blocco dei rinnovi contrattuali, sono al centro della Finanziaria per il biennio 2011-2012 (legge n. 122, 29 luglio 2010).

4. *La diffusione della contrattazione integrativa*

Con le riforme e gli accordi considerati sono accresciute le ricerche sulle relazioni industriali del settore pubblico; ricerche realizzate da esperti vicini al sindacato, spesso alla Cisl.

Nel periodo 1998-2001, si ha una grande diffusione della contrattazione integrativa, con pochi conflitti ma non senza contrasti fra i sindacati. Si constata una scarsa selettività dei temi contrattuali, con grande affollamento di materie e la tendenza alla iperregolazione. Per l'ordinamento professionale, prevalgono le progressioni orizzontali, con la possibilità di passaggi generalizzati, ossia «per salti collettivi». Nella distribuzione delle risorse, vengono privilegiate le componenti di posizione rispetto a quelle di risultato [Bordogna 2002].

Livelli più autonomi di negoziazione non hanno prodotto, salvo in alcune amministrazioni, gestione e organizzazione più virtuose. Gli incrementi retributivi per la contrattazione sono stati negli anni 2000 superiori a quelli del privato e tale scostamento è in gran parte dovuto agli incrementi acquisiti in sede di contratto integrativo. Si è in molti casi usufruito di quelle clausole contrattuali che consentivano una maggiore autonomia nel funzionamento della contrattazione integrativa per privilegiare avanzamenti generalizzati di carriera, sino ad arrivare a finanziare con entrate variabili incrementi della componente fissa delle retribuzioni [Dell'Aringa e Della Rocca 2007].

L'estensione della contrattazione collettiva nel settore può essere considerata di rilevante importanza, nel momento in cui si ragiona intorno alle modalità di migliorare la tutela contrattuale e, insieme, con migliore performance. Ma gli aspetti critici non sono lievi. Spesso – soprattutto in alcuni comparti, come gli Enti locali – la contrattazione decentrata si è mostrata inadeguata ad affrontare i nuovi compiti di gestione del personale. Molte delle innovazioni introdotte, a partire dalle progressioni orizzontali e verticali e della misurazione della produttività, sono state eluse dentro una logica di «mero adempimento», cioè di rispetto formale. Frequente un uso non selettivo e, quindi, tendenzialmente «a pioggia» delle risorse disponibili oltre che delle tecniche premiali [Carrieri e Nastasi 2009].

Una voce meno severa. Le critiche alla contrattazione integrativa – principalmente quella della distribuzione gene-

ralizzata di una quota di finanziamento riconosciuta per la produttività – non deve però nascondere una sempre «maggiore diffusione di contratti qualitativamente significativi nell'articolare, contemperandoli, istituti legati alla produttività, all'inquadramento, all'orario, alle tipologie di lavoro», all'interno dell'orientamento verso l'innovazione svolto dai contratti nazionali [Russo 2007].

5. *Che cosa è mancato*

Come abbiamo visto, la Cisl inizia con un certo ritardo a valutare il rilievo del settore. D'altra parte, questo orientamento corrisponde a come i lavoratori del pubblico impiego erano un tempo considerati.

La loro immagine prevalente era quella di persone che vivevano dignitosamente, sovente meridionali, impiegati tendenti a configurarsi come ceto medio, per almeno due aspetti: nella cura dell'abitazione e nell'istruzione dei figli. Socialmente diversi dagli operai, non venivano visti in posizione superiore nella scala sociale. I loro posti di lavoro (come quelli dei ministeri e dell'ordine pubblico) non erano normalmente desiderati e molto richiesti a nord della capitale.

Sembrava non esserci un problema rilevante per la loro condizione lavorativa. Nessuno, neanche i gruppi massimalisti, parlava di un loro sfruttamento. Nella vita sindacale contavano poco o nulla, salvo il Sinascel dei maestri elementari, che godeva della vicinanza della radicata Aimc (Associazione Italiana Maestri Cattolici). La loro tutela era centralizzata e non facilitava un'attiva vita associativa.

Questa visione (diciamo) nordista teneva poco conto del peso della sindacalizzazione del settore e, soprattutto, della superiorità della Cisl rispetto alla Cgil.

La tabella 12.1 mostra: l'importanza iniziale e crescente della Cisl sul totale degli iscritti del settore; la medesima importanza rispetto al totale degli iscritti alla Cisl; una netta superiorità nel confronto con la Cgil.

Dopo il 1977, viene confermato il peso del settore pubblico nella Cisl ma cresce maggiormente il peso di tale settore nella Cgil (tab. 12.2).

TAB. 12.1. Incidenza percentuale degli iscritti nel terziario pubblico (1950-77)

	Cisl ^a	Cisl ^b	Cgil ^c
1950	34,1	12,8	6,2
1955	52,8	22,0	6,1
1960	69,8	28,0	6,3
1965	68,0	29,9	8,5
1970	65,4	26,7	9,4
1975	58,5	27,1	13,2
1977	56,4	26,1	13,9

^a Iscritti Cisl del settore sul totale iscritti Cisl + Cgil.^b Iscritti Cisl del settore sul totale iscritti Cisl.^c Iscritti Cgil del settore sul totale iscritti Cgil.

Fonte: Romagnoli [1980].

TAB. 12.2. Incidenza percentuale degli iscritti del settore pubblico nella Cisl e nella Cgil

	Cisl	Cgil
1977	26,0	13,0
1986	33,0	26,0
2002	33,0	27,0

Fonte: Feltrin [2005].

La Cisl ha assolto bene a uno dei due compiti che le competevano, ossia quello di costruire una regolazione economica e normativa adeguata a una tutela evoluta, in sintonia con il cammino delle relazioni industriali e alla stessa regolazione del settore in altri paesi europei.

La Cisl, invece, ha svolto meno bene l'altro compito, rappresentato dal rendimento del lavoro, dall'apporto sindacale al miglioramento organizzativo e qualitativo delle amministrazioni, dalla crescente importanza delle professionalità e della loro valutazione.

Che cosa è mancato nella presenza confederale e nella operatività concreta delle categorie? Una pedagogia dell'impegno nel lavoro con il segno della produttività e dell'efficacia; la sollecitazione del senso dell'orgoglio per le mansioni svolte (lo «spirito di corpo» che aveva buoni precedenti, come nel caso dei ferrovieri); la presenza di un controllo sociale nei confronti di coloro che non fanno il loro dovere; sovente il

rispetto che va riservato ai fruitori dei servizi, con la regolarità della prestazione, la precisione delle informazioni, la pazienza dell'ascolto (guardando ai miglioramenti già avvenuti in numerose strutture).

Le parole e le pratiche sindacali non hanno fatto leva sulla nobiltà o, almeno, sulla indispensabilità dei servizi pubblici e delle persone che li gestiscono. Troppo poco si è fatto per far apprezzare il lavoro pubblico e i suoi significati; da molti anni è nettamente prevalso il motivo dell'abbandono del posto di lavoro e l'impiego quasi come momento di preparazione alla pensione; la garanzia del posto di lavoro come un diritto scontato e dovuto.

Tutte queste cose non riguardano, ovviamente, solo la Cisl e le sue strutture verticali. La classe politica e la dirigenza hanno forti responsabilità, come sempre sottolineano gli esperti del settore. Tuttavia, sia pure con molte differenze, i tre soggetti in questione – sindacati, classe politica, dirigenza – non appaiono nettamente separati o perennemente in conflitto in nome di ideali superiori. Di fatto (e non può che essere così) interagiscono, con tensioni e convergenze, però il punto è che raramente all'ordine del giorno e nei comportamenti concreti si ritrovano i temi del funzionamento delle amministrazioni e del lavoro pubblico.

Le mancanze della Cisl nel pubblico impiego non sono certamente una sua prerogativa. I comportamenti delle altre confederazioni, per non parlare dei sindacati autonomi, non sono molto differenti. Ma è proprio questa condizione di parità che sembra essere poco positiva. Non trascuriamo le eccezioni, ma la Cisl si è distinta poco, troppo poco, come sindacato dell'efficienza e della responsabilità.

6. *Lo sviluppo del Mezzogiorno per la Confederazione*

La questione meridionale viene ripresa nell'immediato dopoguerra e accompagna il cammino del nostro paese anche attualmente. L'aspetto più evidente riguarda l'arretratezza economica, nel senso del divario rispetto al centro-nord. Ai nostri giorni, dopo molti cambiamenti e interventi, il sud nel suo complesso mantiene un divario molto elevato. Secondo le stime Istat, fatto 100 il Pil per abitante del centro-nord, quello

del sud è pari a 58,2. Secondo le accurate analisi di Luca Ricolfi [2010], esso è pari al 53,2⁷.

Fin dai suoi primi passi, la questione dello sviluppo del Mezzogiorno – sviluppo economico e, non meno, culturale e civile – si pone al centro delle preoccupazioni e delle speranze della Cisl. Essa si sente fortemente implicata perché ritiene di avere ampie possibilità di affermazione combattendo le diffuse dure condizioni di lavoro, puntando sul primario obiettivo dell'occupazione e favorendo la formazione di una nuova classe dirigente; in particolare quella delle pubbliche istituzioni, del potere politico, dello stesso sindacato.

La linea della Cisl per le regioni meridionali e per le isole inizia e si perfeziona via via comprendendo questi elementi essenziali: la priorità di conoscere e misurare il divario economico-sociale fra tali regioni e quelle del centro-nord; la scelta fondamentale dell'industria e della mentalità industriale, congiunta a misure adeguate per l'uscita dell'agricoltura dal tradizionale immobilismo; l'incremento degli investimenti produttivi, degli investimenti pubblici secondo il loro grado di produttività; il miglioramento dell'efficienza e del rendimento dei servizi forniti dalla pubblica amministrazione attraverso la ricerca di qualità della spesa.

Queste affermazioni degli anni '50 si trovano negli scritti di Giulio Pastore⁸, nelle analisi di Mario Romani [1988b] e di esperti vicini alla Cisl, come Piero Barucci [1979], in numerosi documenti ufficiali della Confederazione. La questione del Mezzogiorno resta costante anche nelle prese di posizione dei decenni successivi⁹.

Come doveva essere lo sviluppo del Mezzogiorno secondo la Cisl? La risposta è chiara: la Cisl auspicava e aspettava che

⁷ Per Luca Ricolfi e per altri studiosi, il divario è evidente fin dalla seconda metà del XIX secolo e aumenta gradualmente fino al 1951. Dal '52 al '75 tende a diminuire e così fra il 1998 e il 2004.

⁸ I molteplici interventi di Pastore [2003] sul nostro tema sono raccolti nella pubblicazione *Scritti scelti III. Una politica di sviluppo per il Sud*, con introduzione di Sergio Zaninelli. Essa contiene ampie indicazioni bibliografiche sulle vicende del sindacalismo Cisl nel Mezzogiorno.

⁹ Per esempio, nelle mozioni 1 e 2 dell'ottavo congresso confederale del 1977 e nella mozione conclusiva del quattordicesimo congresso confederale del 2001.

il sud potesse superare il suo ritardo e il divario rispetto al centro-nord ricalcando le linee che essa sosteneva per l'insieme del nostro paese. Bisogna ovviamente considerare le condizioni di partenza ma, in prospettiva, non si credeva a una peculiarità complessiva del Meridione. Questo, aiutato da interventi pubblici funzionali alla crescita economica e civile, doveva gradualmente proseguire sul percorso delle regioni più avanzate.

Con questo assunto la Cisl nel Mezzogiorno avrebbe dovuto sostenere decisamente una politica sindacale omogenea con la concezione confederale, emblematicamente riassumibile in poche parole chiave: la tutela contrattuale, una maggiore occupazione sulla base di sviluppo economico, efficacia e produttività.

Come e quanto le strutture della Cisl si sono mostrate coerenti con quelle parole chiave?

In questo caso la risposta non è facile, specie per chi, come me, non ha la dovuta conoscenza diretta. Non è facile perché il Sud sindacale, come vedremo, comprende settori e vicende anche molto diversificate; andrebbero inoltre considerate le fasi della riforma agraria degli anni '50, dei poli industriali degli anni '60 e le fasi successive.

Una terza domanda: come era la Cisl in Sicilia, in Campania, in Puglia, nelle altre regioni, all'inizio della sua avventura e in seguito?

7. Bisognava costruire il sindacato nuovo

In primo luogo, bisognava costruire una organizzazione adatta alla Cisl. Questo è un impegno assunto espressamente da Giulio Pastore e svolto con tre modalità: sostituire dirigenti locali non sempre affidabili; attivare un ufficio confederale per individuare e formare nuovi dirigenti; inviare al sud con posti di rilievo sindacalisti del nord, come Rolando Cian a Salerno e a Napoli, Bruno Mazzi a Foggia e a Bari, Ambrogio Colombo a Brindisi.

Questi e numerosi altri costituiscono una operazione assai rilevante non solo per gli aspetti organizzativi. Essi si qualificano per la delicata «missione» di chiarire e applicare l'impianto della strategia sindacale confederale.

Gli iscritti della Cisl nel sud sono pari a 418.000 nel 1950; crescono di poco fino al 1970, 490.000; compiono poi un forte

balzo e sono pari a 978.000 nel 1977 [Acocella 1978]. Crescono ulteriormente fino a 1.140.000 nel 1986 ma scendono a 920.000 nel 2004, e ciò in controtendenza rispetto alla complessiva sindacalizzazione Cisl. Un cedimento analogo si manifesta anche per la Cgil. Infatti il rapporto Cisl/Cgil conserva la superiorità della Cisl per le regioni più importanti: Campania, Sicilia, Puglia [Feltrin 2005].

Se passiamo dal decennio iniziale ai due successivi si notano significativi cambiamenti.

Avviene una sensibile trasformazione di carattere organizzativo: il predominio delle strutture orizzontali (unioni e zone) viene parzialmente corretto dall'affermazione dei sindacati provinciali di categoria; la condizione di vicinanza e anche di collateralismo con la Democrazia Cristiana viene gradualmente attenuata. Si pone il problema dell'applicazione dell'autonomia e delle incompatibilità. Rimangono sempre determinanti, per ragioni oggettive o per una diffusa propensione ambientale, le relazioni con gli attori politici e le pubbliche istituzioni [Acocella 1978].

Le adesioni sono diventate numericamente consistenti e, rispetto alla sindacalizzazione nazionale della Cisl, corrispondono a una quota che fino al 1977 oscilla fra il 27 e il 35%. È importante osservare (tab. 12.3) qualche dato sulla composizione settoriale della rappresentanza nel sud.

Possiamo allora osservare che:

- l'industria parte con un peso modesto che cresce sensibilmente dagli anni '60 in avanti;
- servizi e pensionati non hanno ancora iniziato la loro espansione;
- il pubblico impiego ha un peso rilevante con una flessione fra il '71 e il '77 dovuta alla forte crescita del peso dell'agricoltura.

TAB. 12.3. *Iscritti Cisl per settore (%)*

Settori	1960	1971	1977
Pubblico impiego	25,7	31,9	23,9
Agricoltura	40,8	29,6	38,8
Industria	10,9	18,9	18,3
Servizi	12,1	12,1	7,9
Pensionati	9,9	7,4	10,8

La sindacalizzazione in agricoltura appare consistente per ragioni strutturali. Essa diminuisce decisamente per l'esodo dalle campagne e per i flussi migratori fra il 1960 e il 1971. Riprende una crescita rilevante nel decennio '70 e in quello successivo. La dimensione di questa crescita anomala si rispecchia nel tasso di sindacalizzazione nazionale Cisl + Cgil del 1977, che è pari all'89,3% [Romagnoli 1980]; congiunto al fatto che l'incidenza del sud sulla sindacalizzazione complessiva del settore raggiunge, nello stesso anno, il 77%.

Il fattore decisivo che determina l'anomalia è dovuto allo Scau (Servizio Contributi Agricoli Unificati) che inizia nel 1938 [Bertona 1989]. Secondo questo istituto, i lavoratori agricoli (salariati e braccianti o assimilati) che sono stati occupati almeno 51 giornate nel corso dell'anno hanno diritto, tra l'altro, al sussidio di disoccupazione ordinaria e speciale. Perché ciò avvenga bisogna che il datore di lavoro dichiari il numero sufficiente di giornate lavorate e che il lavoratore deleghi il sindacato prescelto per le pratiche connesse. Questa scelta comporta di fatto l'iscrizione al sindacato delegato.

L'istituto dello Scau, per la sua natura, ha certamente finalità assistenziali, diverse cioè da quelle della tutela sindacale e comunque simile ad altri ammortizzatori sociali costanti che sono adottati in territori, come quelli del Mezzogiorno, che hanno un consumo decisamente superiore al loro prodotto. Per quattro regioni – Calabria, Sicilia, Basilicata e Campania – superiori al 100% [Ricolfi 2010].

Lo stesso istituto può dar luogo a gravi irregolarità: il numero minimo di giornate non è stato raggiunto e comunque non è controllato; il datore di lavoro paga i contributi per almeno 51 giornate ma con salario ridotto; il lavoratore in elenco non è un bracciante. Si usava dire, magari è un barbiere o un ciabattino.

Queste situazioni mettono ovviamente in cattiva luce l'immagine del sindacato. Il fenomeno, che si estende anche al settore edile, è andato diminuendo negli ultimi decenni e, tuttavia, capita di trovarlo assimilato all'Italia irregolare e che non funziona, come avviene negli organi di informazione [Stella 2010].

Lo Scau appare come una evidente manifestazione del mercato del lavoro che riguarda occupazioni parziali, assistenziali,

irregolari. Il settore industriale ha un posto assai significativo, anche con buone tradizioni, ma con scarsa espansione e senza creare una diffusa mentalità manifatturiera. Il pubblico impiego ha larga influenza sull'occupazione e sui desideri di chi cerca lavoro, senza mostrare un grado di efficienza superiore o pari a quello della media nazionale.

8. *La rappresentazione di alcuni testimoni privilegiati*

Un utile abbozzo della Cisl nel Mezzogiorno può essere colto attraverso conversazioni individuali con alcuni testimoni privilegiati, dirigenti sindacali nel passato o nel presente e di diversa provenienza regionale¹⁰.

La Cisl consegue e mantiene un buon potenziale organizzativo (di iscritti, di sedi, di sindacalisti) ma non fa passi avanti nel periodo più recente. Le cose migliori e più interessanti sono state compiute fino agli anni '80, per pervenire a un suo consolidamento e, come vedremo, anche per cause esogene. La Cisl nel Meridione appare molto differenziata al suo interno, per ragioni di contesto (si pensi, per esempio, al confronto fra la Sicilia e la Puglia) e, nell'azione sindacale, fra i tre fondamentali settori: agricoltura, industria, pubblico impiego.

Le strutture della Cisl, con prevalenza di quelle territoriali, non sembra che abbiano avuto grandi aiuti o alleanze, salvo con il mondo della politica e delle istituzioni. La Chiesa e i sacerdoti hanno contato meno che in altre parti del paese, anche se non sono mancate figure esemplari. Solo nelle grandi città si è notata qualche vicinanza con ambienti intellettuali o accademici. Più in generale, la Cisl ha sentito la mancanza diffusa di una società civile illuminata e coraggiosa, di un «corpo sociale» votato al cambiamento, portatore di fiducia e di speranza, senza il peso di una frammentazione di gruppi e di ceti, con scarso senso della responsabilità collettiva e del bene comune.

Questa condizione della società ha influito sul sindacato; sui sindacalisti, in particolare. I più forti sono andati avanti con fermezza

¹⁰ Queste le persone coinvolte, che ringrazio: Giuseppe Acocella, Luigi Caracciolo, Luigi Cocilovo, Mimmo D'Andria, Pietro Gelardi, Bruno Manghi, Luigi Sbarra, Vincenzo Scotti, Michele Viscardi.

e con il coraggio della denuncia; altri, meno solidi o maggiormente condizionati, hanno accettato compromessi al ribasso.

Con gli aspetti non favorevoli indicati, mitigati o aggravati dal potere invasivo della politica e delle istituzioni, come emerge e si afferma la Cisl?

La divisione del paese – per ideologia, per simpatia o militanza politica, per i riferimenti alle democrazie occidentali oppure al blocco sovietico – si manifesta ovviamente anche al sud. Ciò determina, come altrove, chi sta da una parte e chi dall'altra. I lavoratori e i sindacalisti, che fanno la Cisl, appartengono al versante della democrazia occidentale; molti anche prima dell'impegno sindacale. L'arrivo della Cisl, il suo messaggio di sindacato nuovo, i dirigenti mandati da Pastore (che incontrano approvazione e anche diffidenza), offrono una concreta possibilità di identità, di solidarietà, di iniziative collettive.

Questa possibilità si confronta, all'inizio e dopo, con la Democrazia Cristiana. Il tema divide i nostri testimoni. Nessuno nega la vicinanza e l'intensità dei rapporti, soprattutto fino agli anni '80. Alcuni sostengono che l'influenza del partito è stata a volte eccessiva, specie quando si intrecciava con le carriere dei sindacalisti. Altri credono a un'autonomia sostanziale della Cisl. Essere vicini o iscritti alla Dc non significava la rinuncia alle caratteristiche e agli obiettivi della Cisl. Viene sottolineato che il gruppo dirigente non apparteneva al circuito dei potenti leader del partito; anzi, questi, in non pochi ambienti, apparivano piuttosto insofferenti del dinamismo organizzativo e sociale del sindacato.

In ogni modo, il legame o le convergenze fra sindacato e partito erano sensibilmente facilitati dalla competizione in atto con la Cgil (anche nei momenti di unità d'azione), che certo non dava un buon esempio di autonomia attraverso i suoi organici legami con il Partito Comunista.

Negli ultimi decenni, sembrano prevalere i rapporti con le istituzioni, con le Regioni in particolare. Su questo versante le tentazioni sono maggiori rispetto a quelle connesse ai rapporti con i partiti, per le ingenti risorse che le Regioni gestiscono e distribuiscono e perché sono i datori di lavoro di una parte cospicua degli occupati. Sul piano della gestione facile, degli sprechi evidenti o ignoti, della accumulazione di privilegi per i dipendenti, cosa ha fatto la Cisl? Qualcuno ha osservato che

la parola magica della Cisl, produttività, non ha mai avuto alcuna cittadinanza.

La Cisl si afferma e si inserisce nei territori prevalentemente agricoli perché è una realtà *popolare*. Questo aggettivo viene utilizzato e spiegato da numerosi testimoni e anche nei documenti¹¹. Forse non casualmente viene meno richiamata la natura associativa della Cisl. Per questa, il sindacato è concepito come una serie di aggregazioni locali e professionali che sorgono per la diretta iniziativa dei lavoratori coinvolti. Parlando di sindacato popolare, si ritiene invece che cittadini, famiglie, lavoratori, ampie parti di una popolazione abbiano bisogno di tutela, di assistenza, di essere ascoltati e difesi, di essere almeno un poco valorizzati; da soli non sono in grado di muoversi, temono ritorsioni, non hanno esperienze collettive e organizzative.

La Cisl ha saputo mettere in movimento questa realtà, si è occupata di loro senza fare promesse idealizzate, si è impegnata per migliorare le loro condizioni materiali e la ricerca di una loro dignità. Siamo lontani dalle forme di sindacalismo urbano-industriale. Si tratta, invece, di una rete di presenze sociali, che può anche avere dato luogo a fenomeni di piccolo e frugale clientelismo. L'espansione successiva si pone sul piano della tutela negoziale dei contadini e dei lavoratori edili meno qualificati; con essa si tende a dare regole e maggiore stabilità al rapporto di lavoro, a rafforzare i legami organizzativi, ad affrontare momenti di conflitto manifesto con il ricorso allo sciopero.

Più di uno dei nostri testimoni rivendica un aspetto pre-sindacale svolto dagli operatori della Cisl nell'ambito della realtà popolare. Questi hanno dato un grande contributo civile e umano stimolando contadini e altri a parlare, a dire le loro ragioni, a discutere delle loro condizioni e dei loro elementari bisogni, a mettere in luce le cose più inique. Questo impegno ha dato più dignità e coraggio a una popolazione spesso umiliata, con potenzialità inesprese, con sentimenti di solidarietà che non riuscivano a concretizzare. Il sindacato li ha aiutati. Alcuni di loro hanno poi aiutato il sindacato nel loro impegno di militanti e di rappresentanti.

¹¹ Come nella *Storia di un sindacato popolare. Cinquant'anni della Cisl sarda (1950-2000)* [Cisl Sardegna 2000].

Il settore pubblico risulta profondamente diverso da quello del mondo dell'agricoltura, dell'edilizia minore, dei mille lavori provvisori e mal pagati. I lavoratori pubblici dispongono del livello salariale e normativo dei loro colleghi nel resto del paese, con due elementi aggiuntivi: le condizioni salariali e previdenziali sono a volte maggiorate rispetto a quelle nazionali. Si pensi alla Regione Sicilia. Il rendimento del lavoro pubblico appare normalmente inferiore. La colpa non è semplicemente dei lavoratori interessati, anche se va detto che una parte di essi è influenzata dalla vasta area della società priva di senso civico.

I nostri testimoni spiegano questa situazione con aspetti relativi al contesto e ai comportamenti prevalenti: i privilegi dei dirigenti e degli amministratori trascinano privilegi, sia pure minori, dei dipendenti; spesso sono i politici che offrono di più rispetto alla domanda sindacale; il pluralismo confederale e i sindacati autonomi rendono molto difficili eventuali posizioni controcorrente di una singola organizzazione, poniamo la Cisl, a favore dei risparmi e dell'efficienza.

I testimoni, almeno alcuni, offrono anche una spiegazione generale e, diciamo, più nobile. L'elemento comune e unificante dei diversi contesti e settori produttivi è costituito dalla carenza di lavoro, dalla prevalenza dell'offerta sulla domanda, dal timore di perdere il posto, dalla pressione costante per trovare una occupazione. Il Meridione, nonostante le grandi periodiche correnti migratorie, resta terra di disoccupazione¹².

Secondo questa impostazione, l'obiettivo nettamente prioritario delle istituzioni, delle classi dirigenti, dei sindacati è l'occupazione. Non si tratta dell'obiettivo del «pieno impiego» dei partiti socialdemocratici del dopoguerra che andava conseguito raggiungendo assetti produttivi idonei (basati sull'incremento costante di investimenti, tecnologia, produttività, consumi). Secondo tale impostazione meridionalistica, tutte o quasi le risorse disponibili andavano utilizzate per creare o mantenere posti di lavoro, prescindendo dal loro rendimento, dalla redditività dell'impresa o dalla utilità dell'istituzione, da possibili impieghi alternativi più idonei ad affrontare la verifica del

¹² Si veda E. Reyneri, *Mercato e politica del lavoro*, in Cella e Treu [1998].

mercato. Dice un testimone: «Il lavoro, il vero grande spettro dello sviluppo distorto del Mezzogiorno. Quello meridionale è storicamente un sindacato che lotta per un lavoro che non c'è piuttosto che il lavoro da difendere. In questo è stata la sua forza ma anche il suo limite».

Un altro testimone afferma che il sud, con eccezioni specifiche, non ha mai puntato su un vero e proprio sviluppo, ossia l'aumento di produzione di ricchezza capace di stimolare altra ricchezza aggiuntiva. Piuttosto ha semplificato la prospettiva preferendo immediati effetti occupazionali. Questa prospettiva ha portato a una collocazione prevalentemente distributiva delle ingenti risorse provenienti dallo Stato centrale e dalle maggiori disponibilità per le due Regioni a statuto speciale.

9. *Sindacato e industria nel Mezzogiorno*

Nei due ambiti sopra considerati – sindacato popolare e pubblico impiego – la Cisl non ha intensamente applicato la sua impronta innovativa. Ciò non significa sottovalutare situazioni, vicende, accordi e conflitti, militanti e dirigenti che hanno svolto un'azione sindacale di buona qualità.

La ragione principale della scarsità di tale impronta può essere ritrovata nei caratteri culturali e istituzionali del Mezzogiorno. La Cisl può dare il meglio di sé quando opera dentro condizioni sociali e strutturali dinamiche, con qualche affinità in altri gruppi e in altre organizzazioni, di fronte a controparti imprenditoriali e manageriali che innovano processi e prodotti, sia che avversino il sindacato sia che lo accettino.

Tutto ciò è avvenuto nel nord industriale e in altre parti del paese. Ma, in una certa misura, è avvenuto anche nel Mezzogiorno, laddove il sindacato ha operato nelle fabbriche, in grandi stabilimenti, in zone e distretti industriali.

Il settore industriale è quantitativamente meno rilevante nel panorama economico e nella composizione della sindacalizzazione Cisl rispetto agli altri settori; eppure, anche nel Mezzogiorno, esprime significati ed esperienze propriamente sindacali che vanno dovutamente considerati.

L'apparato industriale del sud si accresce nel secondo dopoguerra, è al centro del dibattito sulla questione meridionale

e nell'operare della Cassa del Mezzogiorno dalla metà degli anni '50 in avanti, vede l'arrivo di grandi imprese pubbliche e private, procura occupazione e indotto con momenti di netta espansione o momenti di crisi e di ristrutturazioni.

L'assetto industriale è caratterizzato dalla tendenziale concentrazione in alcune aree specifiche; diversamente, per esempio, dalla densa diffusione in regioni come il Veneto e l'Emilia-Romagna. Richiamiamo alcune località e comparti produttivi, comprese prevedibili omissioni. Con radici nella tradizione manifatturiera, abbiamo le imprese agro-alimentari, la cantieristica di Palermo, il tessile a Salerno e, rilevante, l'industria meccanica e siderurgica a Napoli e nel suo comprensorio. Nel dopoguerra sorgono imprese private di medie dimensioni, a Bari e Brindisi e in Calabria ma, soprattutto, gli stabilimenti petrolchimici nella Sicilia orientale e il centro siderurgico di Taranto. Negli ultimi decenni, si affermano distretti (come quello del mobile in Puglia) e la presenza Fiat a Melfi, Cassino, Caserta, Termoli, Pomigliano, Termini Imerese. In molte zone si espande il settore edile, per lo sviluppo urbano, le grandi opere pubbliche e la costruzione degli stabilimenti.

La gamma delle opportunità e delle difficoltà dell'azione sindacale risulta molto ampia, perché va dalle lotte per il riconoscimento della rappresentanza e per l'applicazione del contratto nazionale fino all'attivazione di politiche del personale e di relazioni industriali piuttosto aggiornate ed evolute nelle grandi imprese, specie pubbliche. Le organizzazioni sindacali si presentano con le loro impronte confederali e con i tratti delle categorie affiliate. Questo vale certamente per la Cisl e per il ruolo svolto dalla Fim-Cisl.

In generale, rispetto agli altri settori nel Meridione, quello industriale risente maggiormente delle esperienze e delle omologhe strutture del nord. Anche gli operai del sud mostrano comportamenti che maggiormente assomigliano a quelli del resto del paese, nell'impegno sindacale e nelle iniziative negoziali. La stessa cosa può essere detta, a maggior ragione, per i militanti e i dirigenti delle categorie. I rapporti fra Cisl e Cgil riflettono le alterne vicende nazionali o di altre zone; forse si prolungano maggiormente che altrove i periodi e le occasioni di contrasto. Ho notato che i testimoni privilegiati parlano decisamente meno della Cgil e di tali rapporti a confronto con i loro colleghi del nord.

Non mancano, ovviamente, iniziative unitarie, anche di ordine territoriale, come lo sciopero generale della Calabria del 1973.

Le federazioni industriali della Cisl a livello provinciale e nelle imprese sono in primo piano; a volte con una presenza preminente, come nel caso rilevante dell'Italsider di Taranto.

10. *L'Italsider di Taranto*

Una dimostrazione concreta del sindacalismo del sud industriale e avanzato è decisamente riscontrabile nell'esperienza dell'Italsider di Taranto. Posso affermarlo avendo condotto, con Gian Primo Cella e Bruno Manghi, nel 1967, una impegnativa ricerca empirica¹³.

Questa esperienza non è propriamente tipica del sud, in primo luogo perché viene realizzata in una città con un passato industriale, costituito dall'arsenale militare e dai cantieri navali. Nell'ambiente sindacale, si diceva che Taranto era ed era stata una città operaia. Con ciò si smentisce (almeno in questo caso) il luogo comune degli stabilimenti nel Meridione come «cattedrali nel deserto».

L'Ilva siderurgica nasce da una impresa Iri nel 1960. Viene inaugurata come Italsider nel '64; nel 1967 ha 5.550 addetti. Oltre il 40% di essi aveva già lavorato come operaio; la metà era già stata occupata nel nord Italia o in altri paesi. Una manodopera, quindi, in buona parte già predisposta all'impiego in una grande azienda¹⁴. Con questa manodopera risultava un poco approssimativa l'immagine pubblicitaria promossa inizialmente dalla stessa Italsider che annunciava «l'acciaio fra gli ulivi».

¹³ L'impostazione e i risultati della ricerca sono contenuti in «Studi di Sociologia» (gennaio-giugno 1969); con contributi di G. Baglioni, G.P. Cella e B. Manghi.

¹⁴ Non poche persone, anche di livello sociale e professionale elevato, erano scettiche sulla congruità del Mezzogiorno e della sua forza lavoro con imprese industriali efficienti. Questo non era il punto di vista di Ettore Massaccesi, presidente dell'Isvet (Centro studi espresso dall'Eni), che ci aveva commissionato la ricerca, parallela a quella di G.D. Reynaud su Dunkerque. Il suo successore, nominato nel corso della ricerca, era il professor Luigi Faleschini, ordinario alla Università Cattolica, personaggio brillante e statistico molto considerato. Egli, invece, voleva convincermi che la nostra ricerca doveva servire a dimostrare propriamente tale incongruità.

Dalla ricerca emerge che l'impatto con la nuova occupazione è risultato complessivamente buono, con pochi soggetti disadattati e, invece, un'ampia valutazione positiva del lavoro interessante compiuto. Due problemi sono messi in evidenza: quello salariale, per la distanza dal trattamento in atto negli altri stabilimenti del gruppo; quello della faticosità della prestazione, che nelle imprese a ciclo continuo coinvolge anche gli operai specializzati.

Le relazioni di lavoro comprendono tensioni, scioperi, contrasti aperti, assieme a una impostazione prevalentemente negoziale e produttrice di accordi.

Il sindacato gode del pieno riconoscimento della controparte. Esso è accettato e positivamente considerato dalla grandissima maggioranza degli operai (90%). Quasi tutti attendono il miglioramento della loro condizione piuttosto che la modificazione del rapporto di lavoro salariato. Esprimono ottimismo nei confronti delle prospettive dell'impresa, perciò utilizzano anche il conflitto; d'altra parte, il clima aziendale è tollerante. La logica sindacale che esprimono sembra essere quella di percepire il sindacato come una sorta di istituzione che serve agli interessi dei lavoratori e, quindi, va realisticamente realizzata e sostenuta; piuttosto che qualcosa che appartiene a essi e che da essi emana.

Due terzi degli operai sono iscritti al sindacato. La prevalenza della Cisl è netta, in parte dovuta ai criteri di selezione nelle assunzioni. Il successo della Cisl viene confermato dalle elezioni della Commissione interna, evento di grande rilievo per le relazioni industriali dell'epoca. Nelle elezioni del 1967, la Fim ottiene sei posti per gli operai e uno per gli impiegati; la Fiom, rispettivamente tre e uno; la Uilm due.

Lo «stile» della Cisl all'Italsider ricorda un po' quello nordamericano delle grandi imprese meccaniche. Il sindacato è parte integrante del funzionamento concreto dell'organizzazione aziendale. Tutela con decisione i lavoratori sul piano normativo non meno che su quello economico. Ottiene risultati, e, insieme, dà garanzie di fatto sull'impegno e sul rendimento del lavoro. All'Italsider di Taranto, quello «stile» era interpretato dal forte e abile leader Mimmo D'Andria¹⁵.

¹⁵ D'Andria ha raccontato la sua lunga e impegnativa esperienza nella memoria *Un sindacato industriale del Sud*, Italsider-Taranto, s.d.

QUANDO L'AZIONE SINDACALE DIVENTA ACCERCHIATA. LA STRATEGIA ATTUALE

1. *Globalizzazione e problemi sociali*

Lo svolgimento della fase che inizia nella seconda metà degli anni '70 (cap. 11) mostra una sensibile *riduzione* del fenomeno sindacale, visibile nei suoi principali indicatori: sindacalizzazione, contrattazione collettiva, andamento dei salari, conflittualità [Baglioni 2008].

Le tendenze e le manifestazioni della riduzione lasciano spazio a notevoli differenze nazionali, e, ugualmente, settoriali e aziendali. Ci possono essere cause specifiche e temporanee ma, per le difficoltà dell'azione sindacale, dominano fattori non contingenti; che, a livello generale, possono ravvisarsi nella globalizzazione, nei cambiamenti del mercato del lavoro, nei problemi sociali più rilevanti.

La tesi prevalente, fondata eppure non esaustiva, individua la causa principale nell'affermazione della globalizzazione dei mercati; ossia la liberalizzazione e la mobilità dei mercati produttivi e finanziari, dei servizi e del lavoro. Questi processi sottopongono a dura prova gli assetti e l'impostazione consueta dell'azione sindacale e della protezione legislativa. Si pensi all'abbondanza di forza lavoro disponibile, alla sua mobilità geografica, alla possibile concorrenza con i lavoratori autoctoni per l'occupazione e per il trattamento. Si pensi alla delocalizzazione delle imprese, alla ricerca di paesi con basso costo del lavoro e con un grado irrisorio di tutela economica e normativa. Non dimentichiamo che, da sempre, il sindacato era abituato a confrontarsi con imprese e fabbriche stabili.

Tuttavia, il percorso delle difficoltà non è semplicemente determinato dai processi connessi alla globalizzazione. Vi sono altri fattori – di natura strutturale, politico-sociale e culturale – che non facilitano la presenza e l'efficacia dell'esperienza

sindacale. Tali fattori non si pongono prevalentemente come antisindacali; anzi, una parte di essi fanno oggettivamente convergenza con la tutela sindacale perché riguardano il lavoro, l'occupazione, i problemi sociali più evidenti e più rilevanti. E, tuttavia, il sindacato è solo uno degli attori che li affrontano; spesso con minore evidenza e potere rispetto agli attori del quadro politico-istituzionale.

Si può dire, infatti, che tali fattori accerchiano l'azione sindacale e ne fanno gradualmente diminuire rilievo e significato, anche se non escludono nuove opportunità.

Quei problemi riguardano, fra l'altro, l'invecchiamento della popolazione e la pressione conseguente sulla spesa previdenziale; le ingenti e crescenti risorse finanziarie e organizzative a favore della salute, della povertà, della famiglia, dell'immigrazione; la diffusione (salvo le eccezioni, come l'Italia) e la consistenza del salario minimo obbligatorio; il dibattito e le misure pensate in difesa del cittadino-consumatore, che a molti appaiono più efficaci e meno complicate della protezione del cittadino-lavoratore; l'imporsi dell'incerto futuro per quote elevate di giovani e di donne e la solitudine degli anziani; le accuse al sindacato come attore «corporativo» e conservatore e, quindi, un ostacolo per l'economia della concorrenza; la tendenza di ridurre i lavoratori a una semplice componente nella lista degli *stakeholders* dell'impresa.

Un altro elemento assai rilevante è rappresentato dalle profonde diversità che riguardano il mercato del lavoro, in primo luogo con la consistenza della disoccupazione e la diffusione dell'insicurezza [Reyneri 2002]. Insieme, come è noto, si sono affermati rapporti di lavoro non standard rispetto a quello tradizionale a tempo pieno e indeterminato. Alcuni di questi rapporti sono regolari, seppur precari; altri sono irregolari, senza protezione, poco pagati, con condizioni di impiego del tutto negative. Pensiamo al «lavoro in nero» nel nostro paese.

Nonostante tutto ciò, sul piano generale, si deve constatare che la questione del lavoro salariato non è più percepita come la questione sociale centrale. Spesso si fa riferimento all'aspetto primario dell'occupazione, senza una parallela considerazione dei criteri di trattamento dei lavoratori nell'impresa. La questione del lavoro salariato, del rapporto capitale-lavoro, dell'impiego del lavoro, non è più la questione sociale centrale

nei paesi industriali maturi; non è più la *questione decisiva*, come la chiama Benedetto XVI nella sua prima enciclica. Le tensioni e i conflitti relativi al lavoro appaiono, nove volte su dieci, meno determinanti, più specifici, con passioni collettive più contenute, quasi mai con connotazioni drammatiche; salvo che si tratti di alcuni dei processi di riduzione del personale o di delocalizzazione. Addio alla centralità. Riduzione della significatività del tema dei rapporti di lavoro. Nettissima prevalenza di interessi e obiettivi funzionali, anche quando si adducono motivazioni più elevate e più nobili.

L'azione sindacale oggi non riesce più o riesce di rado ad arricchire e nobilitare normali iniziative rivendicative o tensioni per il riconoscimento; a portarle su un piano più ampio ed evocativo di maggiore idealità. Il sindacato era così (o mi sembrava così) quando, oltre cinquant'anni fa, ho cominciato a occuparmene. Ma il cambiamento non è tutto negativo. La normale riduzione della significatività lo ha positivamente alleggerito dal peso dell'ideologia e della retorica. Siamo più vicini alla vasta applicazione del sindacalismo pragmatico e senza enfasi della Cisl.

2. È declino?

A questo punto dobbiamo porci due domande. La prima: le difficoltà, la riduzione della tutela, i processi di accerchiamento annunciano e conducono al declino dell'esperienza sindacale? Alla sua prevedibile scomparsa o irrilevanza? La risposta tende al no, cominciando con il considerare gli spazi di trascinamento di questa grande esperienza collettiva e, come sappiamo, le notevoli diversità della sua riduzione: con l'Italia tra i paesi con sindacati ancora forti, riconosciuti, con ampia rappresentanza.

Richiamiamo solo con accenni, alcuni fenomeni, sia pure non omogenei, che consentono di non prevedere il declino.

La disuguaglianza sociale si è accresciuta anche nei paesi di capitalismo maturo. Il sindacato, con il suo ruolo, può continuare a essere un elemento di equità, di attenuazione della asimmetria del rapporto di lavoro, portatore di regolazione collettiva di tale rapporto. Può commettere errori; eppure, complessivamente, questo è il suo positivo destino.

Sia nei settori più avanzati, sia in quelli più tradizionali, c'è un grande spazio per regole e istituti di tutela e non solo nelle situazioni dove il sindacato non c'è o non viene riconosciuto. Con la frammentazione e i cambiamenti del mercato del lavoro, le funzioni sindacali sono certo divenute più complesse, più variabili, più articolate. Ancora attualmente, l'esperienza sindacale mantiene forti punti di consolidamento in numerosi paesi europei e negli Stati Uniti. Ci riferiamo, in particolare, al settore pubblico, alle aziende di medie e grandi dimensioni, a zone specifiche dei settori privati. Certamente l'ampiezza dei punti di consolidamento è stata in parte intaccata.

La logica difensiva e rivendicativa del settore pubblico risulta assai diffusa e frequente. Essa riguarda una quota sensibile dei lavoratori e, indirettamente, contribuisce a ribadire la normale necessità dell'azione collettiva del lavoro organizzato. La presenza del settore pubblico non dovrebbe però diventare esclusiva o prevalente. L'esperienza sindacale, *in primis*, è tale quando si confronta e convive con l'economia del mercato e della concorrenza.

Tale esperienza, oggi forse più di ieri, non è fatta solo da grandi eventi, cicli di lotte, mobilitazioni di massa, proteste politiche, contratti collettivi di ampia portata. Il «sottobosco» dell'azione sindacale è fitto e dovrebbe esserlo di più: comprende l'applicazione delle leggi e dei contratti nelle piccole imprese, prevede la ineludibile presenza sindacale nell'universo dei servizi, il confronto con le istituzioni pubbliche sul territorio e, non meno, la predisposizione dei servizi sindacali per la protezione individuale (informazione, contenzioso, consulenza previdenziale *et similia*). Sui servizi, sono stati compiuti notevoli passi avanti da parte dei sindacati italiani, non soltanto da parte della Cisl.

Infine, la grande prospettiva di una viva e crescente realtà sindacale nelle nuove potenze economiche; da tempo in Brasile, più recentemente in India e in Cina, e in altri paesi, come il Sudafrica. Ecco una nuova imponente frontiera!

3. La strategia attuale della Cisl

La seconda domanda: l'esperienza sindacale incontra da tempo molte difficoltà; essa, tuttavia, non è propriamente in

declino, particolarmente in Italia. La Cisl lo conferma, in primo luogo sul piano organizzativo e dell'azione contrattuale. Ebbene, quali sono le linee politiche e negoziali, che essa esprime nel tempo dell'accerchiamento? Quale la sua attuale strategia?

Si può sostanzialmente rispondere considerando questi tre punti: la centralità strategica delle relazioni industriali; la distinzione fra la tutela di base e la tutela successiva; la prospettiva della partecipazione.

La centralità strategica delle *relazioni industriali* è tale rispetto a un'altra possibile strategia, quella della centralità della *presenza politica*. Le due strategie non sono in tutto alternative e, tuttavia, la centralità e la propensione, che l'una o l'altra esprimono, appaiono decisamente differenti; nel passato e nel presente.

La strategia delle relazioni industriali dà una prevalente preferenza alla tutela collettivo-negoziale degli interessi funzionali dei lavoratori, attraverso una crescente articolazione delle sue iniziative, tenendo conto delle diversità del contesto produttivo e del mercato del lavoro. Essa pone attenzione alle condizioni generali in funzione del mantenimento e del miglioramento del trattamento del lavoro. Il sindacato che la esprime opera egualmente all'interno del sistema politico-istituzionale, riceve pieno riconoscimento, negozia con l'attore pubblico sulla base del presupposto che la sua influenza sia proporzionale al volume e alla coerenza della sua impostazione autonoma e associativa. I momenti del conflitto e quelli dell'accordo hanno obiettivi che non appaiono propedeutici o complementari a obiettivi più generali, esogeni, politici, di schieramento.

Con la strategia della presenza politica, il sindacato continua ovviamente a operare nell'ambito delle relazioni industriali, più decisamente sul piano difensivo che su quello adattivo, preferendo una tutela contrattuale o legislativa che preservi la relativa omogeneità dei trattamenti piuttosto che la loro articolazione. Le relazioni con il sistema politico-istituzionale sono intense, anche perché prevale la convinzione della superiorità della «via politica» per avvantaggiare il mondo del lavoro nel suo insieme; come può avvenire nell'utilizzo e nelle motivazioni dello sciopero. La sua applicazione classica è quella dei rapporti diretti con i partiti «amici», con molteplici movimenti sociali.

Le due strategie – ora esposte con un certo grado di stilizzazione – sono constatabili da tempo nel nostro paese e

ancora oggi rappresentano la più rilevante discordanza fra le confederazioni sindacali [Cella e Treu 2009]. Tra la Cisl e, con frequente vicinanza, la Uil, che sono assegnabili alla centralità delle relazioni industriali, e la Cgil o sue strutture, soprattutto la Fiom, alle quali si può attribuire la preferenza per la presenza politica. Nel passato, come è noto, era il Pci che influenzava la Cgil. Dagli anni '90, con la crisi dei partiti di massa, sembra che sia piuttosto la Cgil a condizionare la sinistra politica.

Da molto tempo convivono con la soluzione consueta dell'unità d'azione e, tuttavia, le occasioni di contrapposizione o disomogeneità non sono infrequenti. Quando sono implicate questioni di principio o scelte cruciali, con risvolti politici, i contrasti appaiono anche molto aspri; come avviene mentre scrivo nell'estate del 2010. Sovente, nella normale realtà quotidiana all'interno delle imprese, le differenze strategiche appaiono come assopite; salvo nei momenti di alta tensione nazionale o settoriale. Allora può avvenire che la divisione sia piuttosto diffusa anche nei luoghi di lavoro, magari per aspetti specifici o poco rilevanti di un accordo di secondo livello.

Il confronto, la competizione, i contrasti fra differenti strategie si riscontrano, con indubbie peculiarità, nei paesi con pluralità confederale, come in Italia, Francia e Spagna. Ma vi sono altri casi rilevanti. Nel congresso Afl-Cio del luglio 2005, la rottura interna che ha portato alla clamorosa costituzione della nuova federazione *Change to Win*, proiettata nei settori dei servizi, è dovuta al rapporto con la politica. In concreto, la Afl-Cio si era molto esposta nel sostegno al candidato democratico John Kerry [Colombaro 2006], esposizione non condivisa dai promotori della nuova federazione, il cui primo obiettivo è la crescita del tasso di sindacalizzazione [De Luca e Graziani 2007].

A questo punto può essere utile stendere un elenco, certamente incompleto, delle ragioni di entrambe le strategie.

Per la strategia della centralità delle relazioni industriali, si può dire che questa scelta corrisponde alla funzione primaria e naturale di gran parte delle esperienze sindacali e, ovviamente, della Cisl. Essa consente, con un paziente impegno organizzativo, di ampliare l'area del lavoro regolato e tutelato, e, insieme, costituisce uno dei modi più concreti per una buona integrazione degli immigrati. Nel periodo della flessibilità, destinato

a durare, questa strategia consente di sperimentare una serie di soluzioni adattive, con le quali si trova un bilanciamento (non sempre soddisfacente) fra i requisiti delle imprese e la tutela delle condizioni di lavoro e dell'occupazione. I suoi risultati appaiono misurabili, positivi o mediocri, nel senso che si può stabilire un confronto fra le richieste sindacali e gli esiti conseguiti.

Tutto ciò non ostacola; anzi, come già abbiamo detto, contribuisce a sostenere l'impegno del sindacato – nel caso concreto della Cisl – sui temi della politica economica e sociale, con o senza pratiche esplicitamente concertative. Per esempio, in tema di fisco.

La strategia della presenza politica mostra tre aspetti attivi: essa si impegna prevalentemente sui temi extra-contrattuali del mondo del lavoro, oggettivamente sempre più rilevanti; in tal modo, amplia il campo delle sue alleanze o, almeno, delle convergenze con attori politici o sociali; ottiene una visibilità spiccata, specie quando riesce a innestare l'azione difensiva del sindacato sui contenuti della politica economica e dei richiami alla politica industriale. Per quest'ultima operazione, la Cgil risulta particolarmente abile.

Dal nostro punto di vista, i costi di tale strategia sembrano essere questi: l'incidenza effettiva sulla politica economica e sociale non accresce di molto con le pressioni e le proteste, certamente legittime. I margini e le risorse a disposizione sono ovunque ristretti, devono rispondere a domande molteplici oltre a quelle del mondo del lavoro, tanto è vero che i provvedimenti dei governi in questi anni di crisi pesante non risultano particolarmente differenti gli uni dagli altri.

Presenza politica, per il sindacato, significa legami con partiti politici e distinzione fra governi amici e non, sapendo che, di fatto, con i governi non-amici forse si tratta ma più difficilmente si trovano accordi¹. Ciò avviene non solo in Italia; in Italia, avviene con la Cgil. Ciò significa che il sindacato segue con un certo grado di parallelismo le vicende e le sorti di partiti e governi vicini; incontra momenti di presenza politica attiva e momenti

¹ Come altri, Dario Di Vico («Corriere della Sera», 9 settembre 2010), a questo proposito, vede una logica perversa nelle scelte del sindacato sulla base del governo amico o nemico.

di «opposizione» (che non rispondono alla logica della tutela sindacale); in caso di «opposizione», questa non di rado tende anche a estendersi all'area delle relazioni industriali.

C'è da aggiungere che, concretamente, la presenza politica attraverso la sua forma classica, ossia il legame sindacato-partito, funziona con molte maggiori difficoltà rispetto al passato. Anche in Italia ci sono problemi su questo piano. Guardando oltre le Alpi, pensiamo alla situazione della Germania, del Regno Unito, della Spagna, di altri paesi europei [Baglioni 2008].

Inoltre, e non è poca cosa, l'applicazione di questa linea non favorisce l'unità d'azione fra Cgil, Cisl e Uil, perché, come sappiamo, Cisl e Uil non la condividono in teoria e in pratica².

4. *Tutela di base e tutela successiva*

La Cisl, fin dall'inizio (cap. 3), propone la fondamentale scelta di un sistema contrattuale composto da due livelli: quello interconfederale o nazionale di categoria come primo livello; quello prevalentemente aziendale (o di gruppo) e, più recentemente, anche territoriale come secondo livello. Le differenze fra i due livelli possono riguardare le materie normative e la politica salariale.

Questa impostazione implica il superamento di una concezione tradizionale, sostenuta da molti attori e interpreti per lunghi periodi, secondo la quale si doveva conseguire un «salario giusto» per consentire una vita dignitosa al lavoratore e alla sua famiglia; e, quindi, un salario tendenzialmente eguale³.

L'impostazione della Cisl prevede, invece, che il salario abbia come punto di riferimento un costo sostenibile, entro il

² Mimmo Carrieri [2010] tende a superare il dualismo delle due strategie, valorizzando l'anima contrattualistica della Cisl, ridimensionando l'attuale portata delle possibilità tradizionalmente politiche della Cgil, cercando un qualcosa di sindacale che «riesca ancora a salvare i cuori». Bisogna, perciò, rielaborare nuove identità collettive, rafforzare la portata simbolica e la capacità evocativa dell'azione sindacale. È una speranza generosa, ma senza basi strutturali e priorità strategiche. Possibile per singole situazioni o singoli eventi.

³ In Svezia, paese socialmente e sindacalmente assai avanzato, si applica (fino agli anni '70) una politica di «solidarietà salariale» per ridurre le differenze salariali di tutti i tipi, per sostenere i gruppi di lavoratori a più

quale può avere sensibili gradi di differenziazione. Per quanto riguarda il secondo livello, esso deve essere correlato con la produttività del lavoro e l'andamento dell'impresa. Questo è il modo ottimale per far partecipare direttamente i lavoratori ai risultati positivi conseguiti.

Sempre con questa impostazione, i salari possono essere differenti, anche a parità di qualificazione professionale o di mansione svolta. Inoltre, possono anche assumere variazioni nel tempo; *in primis*, in ragione di detti risultati.

Solitamente, la connessione salario-produttività dà luogo a una connotazione migliorativa, nel senso evidente dell'incremento della produttività o di altri fattori. In via di principio e di fatto, con la pesante e lunga crisi in atto, la variabilità può assumere una connotazione non migliorativa, accettabile entro certi limiti, se negoziata e temporanea, specie se volta alla difesa del posto di lavoro e alla continuità dell'impresa.

La contrattazione aziendale di secondo livello, integrativa anche per gli istituti normativi, ha diffusione diversa nei periodi e nei settori e, comunque, non è obbligatoria; non è «esigibile», come si dice in gergo. Essa viene attivata quando c'è la convergente volontà delle parti e si perviene alla formalizzazione di un accordo; nei settori privati, soprattutto nelle imprese di media e grande dimensione.

Per tutti i settori e imprese, e non solo per quelli senza contratto di secondo livello, in Italia (come in altri paesi), abbiamo i contratti nazionali che stabiliscono il trattamento minimo salariale e normativo per ogni settore e, in presenza delle loro differenti capacità produttive, danno luogo a differenziali salariali anche a questo livello. Per esempio, condizioni migliori per gli addetti al settore chimico-farmaceutico rispetto al settore tessile.

L'evoluzione del sistema contrattuale italiano verte da decenni sulla questione del peso dei due livelli contrattuali e sui loro rapporti [Baglioni 2009]. Gli imprenditori hanno avuto spesso posizioni non omogenee, non sempre espresse chiara-

basso reddito. Questa politica veniva accettata con riluttanza dai lavoratori altamente qualificati ed era minacciata dallo «slittamento salariale» (le imprese offrivano salari più elevati, extra-contrattuali, ai lavoratori sopra detti) [Rehn e Viklund 1989].

mente e preferibilmente per un solo livello. La Cgil appare da sempre e attualmente preoccupata di difendere la centralità dei contratti nazionali, perché conseguono una tutela generalizzata, evitano la frammentazione negoziale, forse fanno sentire che contengono «qualcosa di classe».

Arrivati a oggi, si deve constatare che l'impostazione della Cisl si è via via affermata. Infatti, i due livelli sono entrambi consustanziali nella nostra storia contrattuale; tuttavia il secondo livello, assieme al mantenimento dei contratti nazionali, è quello che offre maggiori possibilità di articolazione e di sperimentazione attuale e in prospettiva.

La bipolarità del nostro sistema contrattuale può essere detta ugualmente con le due espressioni di *tutela di base* e di *tutela successiva*.

La tutela di base è o dovrebbe essere applicata a tutti i lavoratori e comprende, oltre i contratti nazionali, numerose disposizioni legislative (come il salario minimo), gli istituti che riducono i danni dell'insicurezza e della perdita del posto di lavoro e gli stessi servizi individuali organizzati dal sindacato.

Questi e altri contenuti hanno un fondamento prevalentemente sociale, nel senso che devono garantire un trattamento almeno dignitoso dei rapporti di lavoro e delle situazioni relative alla riduzione dell'occupazione. Essi, presi complessivamente, corrispondono a dei *diritti*, che dovrebbero essere a tutti assicurati. La loro generalizzazione tende conseguentemente a sottolineare gli aspetti di omogeneità della forza lavoro.

Sul piano salariale, in questa lunga seconda fase, la tutela di base non comporta normalmente un miglioramento reale delle retribuzioni. Piuttosto, quando le trattative contrattuali sono concluse, il criterio di valutazione prevalente è quello della salvaguardia del precedente potere d'acquisto. Questa funzione viene parzialmente vanificata dal fatto che con i contratti nazionali non si tiene conto della diversità, anche rilevante, del costo della vita. Quindi, per esempio, un salario che può andar bene in un centro di medie dimensioni nel Mezzogiorno, risulta oggettivamente insufficiente nelle grandi città. Il tabù di non ritornare alle «gabbie salariali» ha condizionato la stessa Cisl, che non ha mai proposto (indicativamente) una indennità metropolitana almeno per Roma e Milano. Cosa che io sostengo da tempo.

La tutela di base, come dicevamo, ha un fondamento prevalentemente sociale, sulla base del presupposto di riguardare i «minimi salariali» e gli istituti normativi, che, come tali, dovrebbero essere economicamente sopportabili. In effetti, anche molto prima dell'attuale crisi, la tutela di base per contratti a tempo indeterminato può avere costi elevati, soprattutto per la parte dei costi indiretti non salariali; certamente in Italia. Tutto ciò ha contribuito decisamente all'espansione dei rapporti di lavoro non standard (o flessibili) e all'introduzione di deroghe rispetto ai testi dei contratti nazionali, per restrizioni del mercato, per recupero di competitività, per lo sviluppo di zone relativamente arretrate, per attrarre capitali e imprese straniere.

Le deroghe, di cui parliamo, possono essere introdotte nei contratti nazionali o a livello dell'impresa. Nell'uno o nell'altro caso, il loro fondamento diviene essenzialmente economico, cioè quello della compatibilità economica e degli effetti conseguenti; in primo luogo, a favore o meno dell'occupazione. Il fondamento sociale viene confermato per i rimedi introdotti rispetto ai costi sociali che le deroghe comportano.

In via pratica e per le esperienze finora compiute, nel nostro e in altri paesi (Germania, Stati Uniti, Regno Unito), flessibilità e deroghe si manifestano soprattutto nelle unità produttive e in ambienti specifici. Esse rientrano nell'area della tutela successiva; costituiscono una svolta rispetto alla percezione tradizionale del progressivo miglioramento delle condizioni di lavoro; sono, nel contempo, una effettiva tutela perché senza il negoziato sindacale il costo sociale sarebbe più elevato. Le modificazioni introdotte riguardano generalmente le tutele negoziate piuttosto che i diritti; ossia aspetti del salario e dell'orario di lavoro piuttosto che, *in primis*, il diritto della rappresentanza dei lavoratori.

Quella che abbiamo ora descritto può essere chiamata modalità *adattiva* dell'azione negoziale, che si aggiunge alle due modalità tradizionali; *difensiva* (come la difesa del potere d'acquisto del salario) e *progressiva* (il miglioramento reale delle condizioni retributive e/o normative). La modalità adattiva riguarda principalmente la revisione di precedenti acquisizioni salariali e normative in funzione della capacità competitiva delle imprese e della salvaguardia dei livelli occupazionali. Si tratta di una modalità utilizzata e utilizzabile con la presente e ormai

lunga crisi in atto; che va integrata con altri provvedimenti (assistenziali, formativi, di politica degli investimenti), che va assunta constatando che non vi siano soluzioni migliori.

La Cisl concorda con la fondatezza di questa modalità, nella quale mette la sua grande esperienza e una riconosciuta inclinazione negoziale⁴. Possiamo dire che essa corrisponde a uno dei «caratteri elementari» della logica sindacale; ossia che, all'interno delle vittorie o delle sconfitte contrattuali, c'è spazio e necessità per negoziati che regolano l'impiego del lavoro in condizioni generali o specificamente sfavorevoli.

5. *L'accordo quadro del gennaio 2009*

In queste condizioni, il cammino della concertazione riprende con l'accordo quadro interconfederale del 22 gennaio 2009, accordo che riguarda la riforma del sistema contrattuale, che viene sottoscritto anche dal governo come datore di lavoro e, di fatto, nel suo ruolo politico-istituzionale. È mancata l'adesione della Cgil.

L'accordo viene raggiunto dopo un decennio di dibattiti, di contratti, di parziali novità negoziali. L'obiettivo primario è rappresentato dalla sequenza: crescita, produttività, occupazione, dinamica retributiva; da perseguire sperimentalmente per un periodo di quattro anni. Il modello contrattuale proposto, comune al pubblico impiego e al settore privato, conferma i due livelli.

Il contratto nazionale di settore non appare oggettivamente compromesso nelle sue funzioni sopra dette, con la novità dell'indice Ipca per la salvaguardia del potere d'acquisto dei salari.

La contrattazione di secondo livello nelle imprese prevede agevolazioni fiscali e apposite modalità per le medie e piccole imprese, e resta caratterizzata dai vantaggi economici per i lavoratori in ragione della produttività e dei risultati conseguiti. Viceversa, per le situazioni con difficoltà economiche produttive, nell'impresa e nel territorio, specifiche intese «potranno definire apposite procedure, modalità, condizioni per modificare, in parte o in tutto, anche in via sperimentale e

⁴ La Confederazione ha esposto e aggiornato la sua posizione nella Conferenza nazionale sulla contrattazione [Cisl 2010] introdotta dal documento *Linee guida sulla concertazione locale e sulla contrattazione decentrata*.

temporanea, singoli istituti economici e normativi dei contratti nazionali di categoria». In pratica, deroghe. Due altri aspetti vanno ricordati: il principio della tregua sindacale nei periodi di rinnovo e procedure di raffreddamento in caso di controversie; la previsione di nuove regole in materia di rappresentanza e di rappresentatività delle organizzazioni sindacali.

Le critiche della Cgil all'accordo sono state di merito (come l'insufficiente difesa del salario di base) e di metodo (come la gravità di aver diviso il movimento sindacale nel momento peggiore); anche se, all'interno della Cgil, c'è chi ammette una responsabilità della stessa nell'aver condotto la vicenda in modo da trovarsi nell'angolo.

Tra le spiegazioni di questo comportamento, ne segnaliamo due. La prima: la Cgil, con la tradizione della sua cultura di classe e dei diritti, teme l'affermarsi dei particolarismi e dell'articolarsi delle rivendicazioni; quindi, resiste alle proposte di decentramento della contrattazione. La seconda: il quadro politico attuale è interpretato dalla Cgil come causa di un eccessivo arretramento sociale del lavoro⁵.

A distanza di quasi due anni dal gennaio 2009, si può affermare che i suoi effetti sono stati sostanzialmente buoni e chiari. L'accordo quadro è stato seguito da accordi interconfederali che traducono le linee del nuovo modello contrattuale nelle diverse realtà produttive: l'accordo sindacati-Confindustria del 15 aprile 2009, l'intesa per i comparti contrattuali del settore pubblico, l'accordo con le associazioni artigiane, l'accordo con la Confservizi, il Protocollo d'intesa sugli assetti contrattuali per il settore agricolo. La Cgil ha firmato soltanto quest'ultimo.

Inoltre, come fatto rilevante, i contratti nazionali di categoria sono stati rinnovati con tempi rapidi, prevalentemente senza scioperi e, cosa assai significativa, in modo unitario, con la non sorprendente eccezione della Fiom per il contratto del settore meccanico del 2009. E ciò, come noto, è avvenuto nel pieno della crisi e con rapporti complessivi assai difficili della Cisl e della Uil con la Cgil. Questo esito è dovuto alla buona volontà

⁵ L'accordo in questione è stato analizzato nel nostro *Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia*, nel numero 2 del 2009 dei «Quaderni di rassegna sindacale». Su questo numero si trovano altri scritti in argomento – di Susanna Camusso, Gian Primo Cella, Davide Antonioli e Paolo Pini, Riccardo Sanna – tutti diversamente critici.

delle federazioni della Cgil, della Cisl e della Uil, con l'aiuto di accorgimenti tattici (per esempio, a volte, senza citare esplicitamente l'indice Ipca di tutela del potere d'acquisto dei salari).

Nel biennio 2008-2009, come in quello precedente, la contrattazione collettiva di secondo livello si realizza in un numero decrescente di imprese. La ragione principale è notoriamente dovuta al sopraggiungere della crisi in molte situazioni aziendali e settoriali dopo un lungo periodo di stasi della produttività. Le materie più considerate sono il trattamento economico, la gestione delle eccedenze, le condizioni di lavoro (orario e ambiente) [Cesos-Cnel 2010].

All'interno di questa tendenza, si possono però scorgere trattative e accordi più articolati e segnati da un clima decisamente collaborativo. Le parti manifestano la piena consapevolezza delle difficoltà economiche, cercano di gestire gli effetti della crisi mantenendo l'occupazione e la competitività dell'impresa, sviluppano negoziati adattivi con una valenza decisamente partecipativa. Le concessioni appaiono prevalentemente modeste e, tuttavia, cercano di favorire alcune esigenze dei lavoratori. Questa impronta negoziale-collaborativa emerge chiaramente dall'esame di 120 accordi raccolti su iniziativa della Cisl della Lombardia per la 1ª Fiera della contrattazione (maggio 2010). Gli accordi, del triennio 2006-2009, sono stati stipulati soprattutto in imprese di medie dimensioni (100-500 addetti) e in alcune di maggiori dimensioni (anche multinazionali). I settori più coinvolti sono quelli meccanico, chimico-farmaceutico, alimentare e tessile-abbigliamento.

Queste le materie considerate. Informazioni: osservatori, incontri programmati, commissioni paritetiche, sicurezza. Premi di risultato con indicatori di redditività, produttività, qualità, presenza (per abbassare l'assenteismo). Inquadramento. Flessibilità: gestione orari, contratti di solidarietà, regolazione dei precari. Welfare: salute, servizi aziendali, fondi pensione, asilo e mensa, gestione esuberi, maternità, assunzioni over 50⁶. In più, accordi territoriali (tariffe, servizi sociali, informazioni, anziani), prevalentemente a livello comunale per iniziativa delle federazioni dei pensionati.

⁶ Le materie di welfare nei contratti di secondo livello stanno diventando più frequenti di un tempo e riguardano anche imprese di grandi dimensioni. Due esempi: Luxottica e Intesa San Paolo. Prevedo una tendenza espansiva.

Gli attori sindacali: in maggioranza Rsu più Cgil, Cisl e Uil, alcuni senza la Uil o senza la Cgil, alcuni solo Rsu e Cisl. Sembra superfluo sottolineare che questa intensa, se non corposa, attività negoziale sia congeniale ai caratteri della Cisl. Per essa, vale il principio della priorità della contrattazione collettiva anche ai tempi della crisi⁷.

6. Pomigliano e accordi separati

Alcuni accenni alla vicenda di Pomigliano per quanto è avvenuto fino a fine settembre 2010. Essa rappresenta un caso eccezionale perché riguarda la Fiat e la sua dimensione multinazionale e perché lo stabilimento ha pesanti problemi di funzionamento per l'elevato assenteismo e la microconflittualità incontrollata. Essa, nel contempo, contiene implicazioni più generali, fondamentalmente quella difficile di conciliare i vincoli della competizione globale con la sostenibilità della tutela e dei diritti dei lavoratori e della loro rappresentanza.

La vicenda, come è noto, nasce dalla proposta di Sergio Marchionne di potenziare Pomigliano nell'ambizioso programma industriale della Fiat mediante la produzione della Panda e cospicui investimenti in numerosi stabilimenti in Italia a condizione di un pieno utilizzo degli impianti e di una maggiore disciplina delle prestazioni di lavoro.

A tal fine viene concluso un accordo, nel giugno 2010, sottoscritto, per la parte sindacale, dalla Cisl, dalla Uil, dalla Fismic (sindacato autonomo) e dalla Ugl, con l'opposizione della Fiom. Segue un referendum tra i lavoratori, che per due terzi approvano l'accordo⁸.

Le ragioni addotte da Raffaele Bonanni e dalla Cisl, come anche da gran parte degli osservatori e della stessa classe po-

⁷ Una iniziativa analoga è stata realizzata dalla Cisl regionale del Piemonte, con il titolo «Accordi in vetrina» («Conquiste del Lavoro», 27 settembre 2010).

⁸ All'indomani dell'accordo, la vicenda di Pomigliano viene discussa, fra altri, favorevolmente da Bruno Manghi e Tiziano Treu e assai criticamente da Luciano Gallino, in «Una città», luglio-agosto 2010, n. 176. Sulla impostazione dell'accordo in tema di organizzazione del lavoro è molto interessante Luciano Pero, *Partecipazione e innovazione, ibidem*, ottobre 2010, n. 178. Per Pero

litica, sottolineano l'occasione unica di mantenere l'industria automobilistica nel nostro paese, di sostenere l'occupazione e un ampio indotto in una regione del Mezzogiorno, di prevedere anche aumenti salariali. La scelta della Cisl non ha destato sorpresa, dato che l'accordo rientra nella logica della contrattazione articolata e, nel caso specifico, con una portata che va ben oltre un normale negoziato di secondo livello.

Le critiche, anche forti, all'accordo sottovalutano tale portata e, invece, pongono le loro valutazioni negative principalmente sul fatto che la proposta di Marchionne si configura semplicemente come un «prendere o lasciare», con pesanti implicazioni per le condizioni di lavoro.

La Fiom, nella prospettiva di opporsi all'accordo sul piano giuridico e sindacale, non contesta tanto gli indubbi sacrifici richiesti rispetto alla precedente tutela dei lavoratori quanto la revisione dei loro diritti, i diritti sociali.

Per tutela noi intendiamo gli istituti che riguardano l'impiego concreto del lavoro, frutto di un negoziato fra le parti, che riflettono e variano prevalentemente in ragione dell'andamento del settore o dell'impresa. Per *diritti* intendiamo le norme che riguardano lo status [Streeck 1988] dei lavoratori, normalmente formulati dalla legge, che spesso delineano l'estraneità delle parti in gioco, che sono desensibilizzati rispetto agli andamenti economici, come i diritti del Titolo I – della libertà e dignità del lavoratore – dello Statuto dei lavoratori.

Nel caso dell'accordo di Pomigliano, i sacrifici per la tutela riguardano quanto meno il 18° turno, il numero annuale delle ore straordinarie, le pause abbreviate. I diritti violati sono, secondo la Fiom, quello della sospensione dell'indennità di malattia (integrativa di quella legale) in caso di assenteismo anomalo⁹ e quello che prevede sanzioni in caso di scioperi e di comportamenti lesivi degli impegni assunti dalle parti.

il vero difetto dell'accordo sta nel fatto che non è prevista la partecipazione dei lavoratori alla progettazione della nuova fabbrica e, in particolare, del posto di lavoro.

⁹ Nel discorso di insediamento del Presidente del sindacato dell'automobile degli Stati Uniti, Bob King, ben tre volte si parla di combattere l'assenteismo. Il testo del discorso, coraggioso e lungimirante, è stato pubblicato dal quotidiano della Cisl «Conquiste del Lavoro» in data 21 settembre 2010 e ampiamente ripreso dai maggiori quotidiani italiani.

Su questi due punti è in corso un dibattito nel quale mi sembra prevalga l'orientamento di considerarli non lesivi dei diritti indisponibili (salvo le sanzioni per lo sciopero del singolo lavoratore)¹⁰.

Due o tre osservazioni. Mi sembra evidente la sproporzione fra la portata di questa vicenda e le ragioni dell'opposizione della Fiom, tanto più che l'accordo prevede la Commissione di verifica e di composizione di eventuali controversie. Troppi diritti sociali, con la tendenza a considerarli come fossero diritti civili o politici e senza considerare l'opportuna distinzione fra diritti e tutela, portano alla sicura conseguenza della riduzione degli spazi della contrattazione collettiva (che, per l'appunto, comprende contenuti negoziati e, quindi, rinegoziabili). Troppi diritti producono estraneità fra le parti, tendono a rendere fisse le relazioni industriali; non favoriscono il clima della reciprocità e del fiducioso rispetto, oggi necessari per negoziare nel tempo di una lunga crisi.

La vicenda di Pomigliano ha portato in primo piano il problema della validità degli accordi separati a livello confederale, settoriale, aziendale. Ciò dovrebbe produrre una riforma della rappresentanza e, in particolare, la definizione della rappresentatività delle singole organizzazioni sindacali.

Gli accordi separati sono sempre stati presenti nella storia sindacale del nostro dopoguerra, molte volte in situazioni specifiche, altre volte con una frequenza elevata, legata a contrasti strategici e politici fra le confederazioni. Eppure, fino a oggi, il nostro ordinamento non dispone di regole condivise per dirimere le loro divergenze e di soluzioni formalmente concordate rispetto a voci di dissenso.

Questo problema deriva da due fondamentali caratteri del nostro sistema di relazioni industriali e cioè la pluralità confederale e la indistinzione di fatto tra lavoratori iscritti o meno

¹⁰ Si vedano, fra altri, gli interventi di C. Damiano, C. Dell'Aringa, F. Liso, R. Morese, G. Santini e T. Treu in AA.VV. [2010b]; P. Ichino sul «Corriere della Sera» del 7 ottobre 2010 (con una posizione nettamente favorevole) e G.P. Cella [2010] (con una posizione più critica del metodo che dei contenuti). È opportuno ricordare che già in molti altri casi sono stati conclusi accordi unitari, con deroghe del contratto nazionale, in aziende meccaniche di medie e ampie dimensioni. Per la Lombardia, per esempio, si vedano i dati di C. Corbari [2010]. Ciò è anche avvenuto per altri settori; in particolare quello chimico.

al sindacato. Manca, quindi, la situazione idonea nella quale la rappresentanza dei lavoratori affronta la controparte o le pubbliche istituzioni con una linea unanime decisa da una sola organizzazione. Un concreto avvicinamento a tale situazione, si è spesso manifestato con patti federativi o con la soluzione più semplice dell'unità d'azione.

Per quanto riguarda il primo carattere – la pluralità confederale – la riforma detta dovrebbe stabilire quali attori sindacali hanno i requisiti per partecipare ai negoziati e, più rilevante, individuare le vie per rendere validi e rispettati gli accordi. Le vie sulle quali si regge il dibattito sono notoriamente le seguenti: la via della regolamentazione legislativa, che preveda, per esempio, l'elezione di soggetti che dispongono di una rappresentatività maggioritaria e che, conseguentemente, conferiscono efficacia generale all'accordo, vincolante anche per la minoranza dissenziente¹¹; la via della convergenza pattizia fra le organizzazioni sindacali che, per loro volontà, stabiliscono norme di autodisciplina in argomento.

È quasi superfluo chiarire che la prima via è più gradita alla Cgil che alla Cisl; la quale, per sua natura, privilegia la seconda anche se ammette la possibilità di una legislazione di sostegno dopo il traguardo di un accordo interconfederale [Guadagni 2010]. Per la Cisl, la sola soluzione legislativa lede l'autonomia negoziale delle parti sociali, può portare a un irrigidimento o a un impoverimento delle relazioni industriali, comporta la trasposizione del metodo della democrazia politica dentro tali relazioni.

Il problema, di cui parliamo, ha finora prodotto il documento unitario «Linee di riforma della struttura della contrattazione» (2008). Nel paragrafo dedicato alla rappresentatività si legge che bisogna seguire la via pattizia e che, per il settore privato, ci si può attenere alla soluzione in atto nel settore pubblico, ove la rappresentatività si calcola come un mix di dati fra gli iscritti e i consensi elettorali risultati dai verbali della Rsu.

L'altro carattere – l'indistinzione di fatto fra lavoratori iscritti o meno – riguarda i soggetti che devono approvare o dare una valutazione negativa dell'accordo. In sostanza, se tali soggetti devono coincidere con gli iscritti oppure estendersi anche agli

¹¹ La tesi della rappresentatività maggioritaria è stata sostenuta in più occasioni dal giurista Pietro Ichino.

altri lavoratori. Sul piano delle procedure, ciò significa il minore o maggiore utilizzo della pratica del referendum.

La Cisl, sostenitrice della democrazia delegata, preferirebbe conferire la valutazione dell'accordo agli organi sindacali e agli iscritti. La Cgil è propensa a estendere la valutazione a tutti i lavoratori.

In pratica, si pongono spesso questi tre passaggi. Il primo: con quali situazioni viene utilizzato il referendum. Per esempio, quando c'è contrasto fra le confederazioni o con sigle minori. Il secondo: con tali utilizzi, come calcolare la maggioranza dei consensi a favore dell'accordo. Per esempio: la maggioranza deve corrispondere ai voti del sindacato più rappresentativo oppure anche ai voti conseguiti da una coalizione di sindacati. Il terzo: appare opportuno o superfluo far precedere un referendum fra gli iscritti rispetto al referendum esteso a tutti i lavoratori. Per la Cisl, ovviamente, si tratta di un passaggio opportuno.

Le difficoltà di trovare regole coerenti e ampiamente condivise si ritrovano nel documento unitario sopra citato, che propone un complicato compromesso fra compiti delle segreterie, degli organi sindacali, degli iscritti, di tutti i lavoratori¹².

Queste regole vanno definite e sperimentate. Sappiamo, tuttavia, che nella prassi quotidiana delle relazioni industriali nelle imprese è frequente la convergenza negoziale di Cisl, Cgil e Uil.

7. Oltre lo scambio, con la partecipazione

Il terzo punto, che caratterizza la Cisl in questo periodo di accerchiamento, è costituito dalla prospettiva della partecipazione dei lavoratori nell'impresa e dalla bilateralità. Con la contrattazione e con la concertazione, questa prospettiva si configura come una terza arcata del ponte che la Cisl ha costruito nei suoi decenni di vita, e, come tale, si integra con le arcate precedenti. Fino a ora la Cisl ha parlato molto di partecipazione ma ha compiuto troppo poche «opere di bene» e, in

¹² A questo proposito, per gli accordi confederali, si legge, fra l'altro: «tutto il percorso negoziale, dalla piattaforma [proposta unitariamente dalle segreterie] alla firma, deve essere accompagnato da un costante coinvolgimento degli organismi delle Confederazioni, prevedendo momenti di verifica degli iscritti e assemblee di tutti i lavoratori e pensionati».

seguito, vedremo perché. Tuttavia l'inclinazione partecipativa segna positivamente la Cisl dagli anni '90 in avanti.

Si è sempre parlato della partecipazione nei paesi industriali e con due diverse modalità [Baglioni 1995]: quella antagonistica o con componenti antagonistiche che tende alla *modificazione* effettiva del rapporto di lavoro salariato, al superamento dei caratteri tipici di tale rapporto; quella collaborativa, che contempla la possibilità di *miglioramento* qualitativo della posizione socio-economica dei lavoratori, con correzioni che non prevedono il cambiamento dell'assetto istituzionale del capitalismo e della ragione sociale dell'impresa.

Nel corso della seconda metà del secolo scorso declina decisamente la prima modalità, mentre continuano l'interesse e le pratiche per la seconda modalità. Citiamo solo l'esempio della codeterminazione in Germania, la più forte esperienza partecipativa europea, che nasce nel 1951 con aspetti antagonistici e, via via, diviene propriamente collaborativa. Una seconda differenza consiste nel fatto che la partecipazione antagonistica (si pensi all'autogestione) viene motivata come un diritto dovuto ai lavoratori in ragione dell'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro salariato.

La partecipazione collaborativa viene sostenuta per accrescere il grado di equità del rapporto di lavoro e, nel contempo, per favorire una maggiore efficienza nel funzionamento dell'impresa. Questa impronta diventa più frequente e condivisa dalle parti sociali nell'attuale periodo di rallentamento della crescita e della crisi in corso: possiamo dire che la partecipazione è spesso associata alle conseguenze del rallentamento e della crisi e ai provvedimenti per ridurre i loro costi sociali.

La partecipazione, di cui ora parliamo, può essere intesa come l'insieme delle pratiche e degli istituti, con i quali le parti in gioco interagiscono andando oltre le disposizioni e l'incompletezza dei contratti (collettivi e non) per conseguire gradi diversi di convergenza in ordine a obiettivi e interessi reciproci.

Anche in questa sede è necessario chiarire che la partecipazione si può concepire e realizzare con forme diverse, che si differenziano in primo luogo per il loro grado di intensità¹³.

¹³ Per intensità intendiamo il grado di scostamento delle diverse forme partecipative dai termini tipici del rapporto di lavoro dipendente e dai termini consueti dei contratti collettivi [Baglioni 2001].

Su questa base, dobbiamo almeno distinguere tre forme di partecipazione:

- la partecipazione con minore intensità, che comprende i diritti di informazione e di consultazione, la partecipazione diretta (che corrisponde al coinvolgimento dei dipendenti per le modalità di esecuzione dei compiti loro assegnati), la partecipazione operativa (che viene promossa con la contrattazione a livello aziendale attraverso istituti collaborativi e adattivi);

- la partecipazione con media intensità, che corrisponde alla partecipazione economica e comprende quella legata ai risultati (come la produttività) e quella legata agli utili (ossia all'andamento complessivo dell'impresa);

- la partecipazione con maggiore intensità, che riguarda il piano delle decisioni. Essa può presentarsi come partecipazione organizzativa (gestione, funzionamento dell'impresa, attività manageriali) o come partecipazione strategica, attraverso la partecipazione finanziaria (accesso collettivo dei lavoratori alla proprietà) e la partecipazione istituzionale (come la codeterminazione, che prevede la presenza dei rappresentanti dei lavoratori negli organi societari).

Parlare della partecipazione senza tener conto della diversità delle sue forme (nei motivi e negli esiti), serve a poco. Eppure, lo fanno in molti.

La prospettiva della partecipazione è da sempre difficile nelle sue applicazioni. In primo luogo non è strettamente necessaria, seppur auspicabile e, a volte, molto opportuna [cfr. Ichino 2005]. Un eminente studioso inglese, H.A. Clegg [1976], sostiene che la partecipazione risulta utile nelle imprese con scarsa contrattazione collettiva. Invece, più recentemente, le pratiche contrattuali contengono spesso contenuti e procedure collaborative, in primo luogo in Germania.

La partecipazione alle decisioni ha però bisogno di qualcosa di più della contrattazione. Nel passato e anche attualmente, essa è stata avallata dalla regolamentazione legislativa: in alcuni casi con carattere di obbligatorietà; preferibilmente, lasciando alle parti sociali la scelta della sua attivazione. Questa forma di partecipazione non viene normalmente accettata dalla proprietà e dal management perché implicherebbe una confusione di ruoli fra coloro che hanno titolo e responsabilità per governare l'impresa e coloro che hanno compiti esecutivi e applicativi. Una

siffatta confusione può avvenire ma non mancano, in teoria e in pratica, regole e sperimentazioni per ridurre le probabilità di esiti deludenti.

A dire il vero, non è detto che i lavoratori chiedano e siano convinti della bontà della partecipazione, salvo quella economica. E, invece, la partecipazione alle decisioni si regge su percorsi e risultati costituiti non principalmente da vantaggi economici diretti e a breve.

Nella fase del ripiegamento, in Europa e negli Stati Uniti, si può comunque constatare una ripresa dei motivi e delle esperienze partecipative nei settori privati. Numerosi i fattori che l'hanno determinata. Ne ricordiamo alcuni: il declino della conflittualità, le esigenze di innovazione organizzativa delle imprese, la moderazione salariale e la ricerca della sicurezza occupazionale, il dibattito e i provvedimenti per l'adeguamento della *governance* delle imprese¹⁴, le direttive dell'Unione Europea [Biagi 2002].

Le diffuse difficoltà e resistenze accennate si ripropongono ovviamente anche nel nostro paese. Il mondo imprenditoriale non intende andare al di là della partecipazione ai risultati. Per ragioni diverse, anche la Cgil non è propensa ad accettare l'impegno della partecipazione alle decisioni e, complessivamente, ha più familiarità con la cultura dei diritti e del controllo piuttosto che con quella della corresponsabilità e della condivisione¹⁵. Sul piano strutturale, la prevalenza delle piccole imprese non favorisce la partecipazione formalizzata. Le possibilità sono affidate soprattutto al numero cospicuo delle medie imprese, a quelle più innovative. Per le grandi imprese, abbiamo avuto esperienze non riuscite e, tuttavia, interessanti: Zanussi (1997),

¹⁴ All'interno di questo dibattito e in ragione della possibilità della partecipazione alle decisioni, ho elaborato una proposta *soft* che può essere così presentata: le parti interessate – impresa e rappresentanza sindacale – propongono e/o designano, con libera scelta e *congiuntamente*, un certo numero di amministratori indipendenti per il Consiglio di amministrazione o per il Consiglio di sorveglianza [Baglioni 2005b]. Nel 2003, su consiglio di Giorgio Santini, avevo preparato un appunto per la partecipazione in Fiat nel momento della sua grave crisi, nel quale, fra l'altro, anticipavo la proposta sopra detta [Baglioni 2004].

¹⁵ Una posizione più aperta si può forse riscontrare in Susanna Camusso («Il Mondo», 24 settembre 2010).

Alitalia (1996-98), Dalmine (2000) [Baglioni 2001]. Meglio è avvenuto con altre aziende: per esempio, Gucci, Poste italiane, Elettrolux, Metalcam, Enel, Asm Brescia.

8. *La vocazione partecipativa della Cisl*

La Cisl è nettamente favorevole alla partecipazione. Essa appare l'unico grande attore collettivo che punta su questa prospettiva; che, a ben vedere, è come l'ultimo passaggio in coerenza con il suo fondamento non antagonistico. Inoltre, l'impegno nella partecipazione costituisce una soluzione propositiva e adattiva rispetto alle difficoltà non contingenti dell'azione sindacale. Questo impegno si manifesta fino a oggi più nelle intenzioni che nelle applicazioni. Le quali, ovviamente, non dipendono solo dalla Cisl. Però la Cisl, come ha fatto per la contrattazione decentrata a livello aziendale negli anni '50, dovrebbe iniziare con alcuni casi esemplari di partecipazione, quella di maggiore intensità.

Il tema della partecipazione diventa rilevante negli ultimi anni '90, con Sergio D'Antoni segretario generale. Tra le numerose iniziative promosse dalla Confederazione richiamo il convegno del 23 marzo 2000, una voce isolata ma di tono alto¹⁶. L'idea di fondo sostenuta è quella di vedere la partecipazione dei lavoratori nell'impresa come l'aspetto principale della democrazia economica, che dovrebbe essere finalizzata a produrre ricchezza ed equità a completamento della via del mercato e della politica economica.

L'impegno della Cisl su questo tema deve essere corredato dalla conoscenza del fenomeno, in particolare con riguardo alle esperienze concrete realizzate nei paesi industrializzati. Questa esigenza è stata in parte assecondata dallo spontaneo e convergente interesse di chi scrive, che, già nei primi anni '90, metteva a disposizione dell'organizzazione materiali elaborati sulle idee, sui provvedimenti e sui casi concreti nei paesi detti [Baglioni 1995].

¹⁶ La posizione della Cisl e le relazioni di E. Bonfanti, G. Baglioni, S. Parisi, G. Sapelli, M. Bianchi e L. Caselli sono state pubblicate su «Conquiste del Lavoro» del 23 marzo 2000.

In quegli anni e successivamente si diffonde, all'interno della Cisl, una spiccata sensibilità verso la logica partecipativa. La parola *partecipazione*, in breve tempo, diventa una parola chiave del lessico cislino, che si aggiunge a quelle precedenti come associazione, autonomia, contrattazione, produttività, concertazione. Un apporto significativo alla cultura partecipativa della Cisl è dovuto alla pubblicazione «Oltre la soglia dello scambio» del Cesos [AA.VV. 2000c], frutto di un gruppo di lavoro, che aveva elaborato proposte sugli ambiti partecipativi possibili, sul ruolo dell'intervento legislativo, sugli incentivi per favorire l'adozione dei protocolli partecipativi¹⁷.

Con la Segreteria di Raffaele Bonanni, il tema della partecipazione ritorna al centro della strategia e della comunicazione confederale e si diffonde nel tessuto delle strutture. Il punto di novità è rappresentato dall'incontro del sindacato con le proposte di legge in argomento. Nelle ultime legislature abbiamo avuto numerose proposte. Nel 2009, viene preparato un testo unificato, per l'iniziativa prevalente di Maurizio Castro, Pietro Ichino e Tiziano Treu. Sono tre parlamentari esperti di relazioni industriali, vicini alla Cisl, da sempre Treu e, per convergenze sul terreno partecipativo, Castro e Ichino.

La bozza del loro disegno di legge si distingue in primo luogo perché contempla, secondo l'impostazione comunitaria, la pluralità delle forme partecipative, che le parti sociali possono scegliere e istituire mediante contratto collettivo. Le parti sociali, in data 9 dicembre 2009, inviano al governo un «Avviso comune», nel quale convengono di avviare un esame del quadro normativo vigente e delle pratiche in atto e chiedono al governo e al parlamento nei prossimi dodici mesi di astenersi da ogni iniziativa legislativa.

In vista dell'«Avviso», la Cisl ha preparato una memoria scritta con questi punti principali: la partecipazione come normativa di sostegno all'iniziativa contrattuale; la definizione di strutture e procedure che consentano una gestione condivisa dei processi di cambiamento dell'impresa; l'estensione alle forme della partecipazione economica ai risultati, dell'azionariato collettivo dei dipendenti, della rappresentanza dei lavoratori

¹⁷ Il gruppo di lavoro era costituito da G. Baglioni, P.P. Baretta, M. Castro, M. Figurati, M. Napoli e D. Paparella.

negli organi societari. Quindi, partecipazione con la maggiore intensità¹⁸.

Nel frattempo, luglio 2010, il ministro Maurizio Sacconi [2010] ha preparato il «Codice della partecipazione», già auspicato dalle parti sociali, contenente una raccolta ragionata della normativa vigente in Europa e in Italia e delle migliori pratiche realizzate. Esso dovrebbe essere la base per la ripresa della costruzione dell'edificio della partecipazione nel nostro paese. Vedremo: se son rose...

9. *Lo spessore della bilateralità*

Rientra nel circuito della partecipazione anche la bilateralità. Essa può essere intesa come la sede nella quale le parti sociali affrontano interessi comuni, sviluppano iniziative utili per le categorie che rappresentano e una utilità più generale. La bilateralità impiega le risorse sociali e negoziali di tali parti, spesso con il consenso e il contributo degli attori pubblici.

Gli enti bilaterali sono organismi che hanno origine sindacale, sono costituiti e regolati da contratti collettivi, con gestione paritaria dei rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro. Si affermano inizialmente in settori produttivi caratterizzati da elevata frammentazione territoriale e produttiva e che impegnano lavoro instabile e flessibile. Il settore più legato allo spirito e agli istituti bilaterali è quello dell'edilizia, soprattutto con le Casse edili che vengono riconosciute già nel contratto nazionale di lavoro del 1950 e hanno funzioni di tipo assicurativo e retributivo nei passaggi da una occupazione a un'altra. Anche il settore artigianale occupa un posto rilevante, dagli anni '80 in avanti.

Negli ultimi due decenni, la bilateralità conferma e amplia la gamma dei suoi contenuti e cioè la formazione professionale, provvedimenti di welfare, gestione del mercato del lavoro [Cesos-Cnel 2010].

¹⁸ Tra le prese di posizione della Confederazione, ricordiamo il rilievo del tema della partecipazione nella relazione del dodicesimo congresso del 1993, nella relazione del tredicesimo congresso del 1997, nella relazione del sedicesimo congresso del 2009. Nel 2010 è pubblicato il volume *Democrazia economica. Proposte e strategie per la partecipazione dei lavoratori all'impresa*, a cura di E. Di Filippo, con la presentazione di R. Bonanni.

Anche se solo una parte delle sue potenzialità sono state finora utilizzate, si può convenire con Domenico Paparella per il quale «la bilateralità rappresenta nei fatti l'esperienza partecipativa più significativa e diffusa che si è realizzata in Italia» [Paparella 2001].

La Cisl ha valorizzato da tempo questa forma partecipativa. Una delle occasioni più evidenti è rappresentata dal convegno di Roma del 5-6 giugno 2002, promosso da Raffaele Bonanni, allora segretario confederale, in collaborazione con il Cesos. La valorizzazione è dovuta a queste proposizioni: la bilateralità costituisce una realtà strategica per migliorare il funzionamento del mercato del lavoro nel tempo della flessibilità; essa può accrescere la responsabilità sociale degli attori delle relazioni industriali nel quadro di un federalismo solidale; la rete degli organismi bilaterali deve essere estesa a livello settoriale, territoriale, dell'impresa.

Nello stesso mese di giugno del 2002, abbiamo due interventi in argomento molto critici, uno dei quali piuttosto imprevisto. È quello di Eugenio Scalfari [2002]. Egli scrive:

gli organismi bilaterali saranno largamente finanziati dallo Stato e avranno vari compiti (gestire il collocamento, snidare il sommerso, gestire provvidenze e assistenze di vario tipo) [...] Di fatto il sindacato si trasformerebbe almeno in parte in una sorta di patronato e di gestore di opere un po' sul modello dell'Istituto delle Opere di Comunione e liberazione. Una trasformazione di questo genere significherebbe la fine del sindacato quale lo abbiamo conosciuto fin dai tempi di Di Vittorio e di Pastore e poi di Lama, di Trentin, di Carniti fino ad arrivare a Cofferati.

Ma «Cofferati ha subito detto no. Per l'ennesima volta si è isolato». Qualche giorno dopo, Cofferati [2002] sostiene che il pericolo palese nel futuro del sindacato si trova nell'organizzazione dei servizi e nella diminuzione della contrattazione e della tutela dei lavoratori.

La chiave di volta della trasformazione negativa del sindacato sta nella bilateralità. Gli enti bilaterali immaginati originariamente come strumenti della solidarietà mutualistica [...] diventano una cosa del tutto diversa e abnorme. I nuovi enti, in via di definizione, formati da imprese e sindacati, si dovrebbero occupare di far incontrare domanda e offerta di lavoro, dovrebbero gestire ammortizzatori sociali e coordinare l'incrocio con la formazione [...], infine dovrebbero concorrere all'individuazione e all'isolamento delle attività sommerse.

Immediata la risposta di Aris Accornero [2002]. Il principio della bilateralità non è nuovo. Essa non configura un nuovo modello sindacale, come dimostrano i casi storici degli edili e degli artigiani. I meccanismi bilaterali sono utili, non solo in funzione dell'efficienza del mercato del lavoro e dei servizi, ma anche sul piano delle tutele e della rappresentanza sindacale. Quei meccanismi devono ancora crescere date le caratteristiche attuali del mercato del lavoro e della formazione¹⁹.

Volgendo lo sguardo oltre Lugano, si scorge che le istituzioni bilaterali hanno trovato un ampio spazio nei paesi scandinavi. Esse hanno consolidato la capacità rappresentativa del sindacato e rafforzato il tessuto delle relazioni industriali, allargando le loro funzioni dalla contrattazione rivendicativa e distributiva alla partecipazione nel mercato del lavoro. In particolare, spicca il fatto che il sindacato amministri i fondi che assicurano l'integrazione ai sussidi pubblici di disoccupazione *Ghent system* e altre attività istituzionali [Boeri, Brugiadini e Calmfors 2002].

Concludendo, possiamo confermare che la bilateralità appartiene al regno della partecipazione. Tuttavia, con tre aspetti che la distinguono dalla gran parte delle altre forme partecipative; ossia: le sue iniziative si svolgono prevalentemente al di fuori dell'impresa; il sindacato è impegnato in compiti veri e propri di gestione; tali iniziative riguardano maggiormente lavoratori nei momenti che precedono o seguono l'occupazione.

¹⁹ Negli stessi giorni interviene il ministro Maurizio Sacconi [2002] sottolineando che «l'idea di bilateralità si fonda sull'adesione volontaria, sulla libera scelta di libere parti di collaborare per conseguire obiettivi politici alti e condivisi, come l'innalzamento del tasso di occupazione. Nulla a che vedere con il sindacato parastatale di cui parlano alcuni».

LA CISL COME VETTORE DI MODERNIZZAZIONE

1. *Per valutare l'esperienza della Cisl*

Nel capitolo conclusivo di questo libro si può sostenere con buona sicurezza che la Cisl ha vinto la scommessa della sua missione, della sua legittimazione, della sua affermazione; pur essendo partita come una esperienza scissionista e minoritaria.

Tre elementi principali confermano la sua affermazione: l'avanzata degli iscritti, che per i lavoratori attivi sono oggi pari all'86% di quelli della Cgil, la grande organizzazione che sembrava irraggiungibile; la sua superiorità strategica, attraverso linee di politica sindacale avanzate e realistiche (a cominciare dal sistema contrattuale articolato); la presenza attenta e paziente nei luoghi di lavoro, punto centrale della sua iniziativa, con notevoli capacità e volontà di comprendere i mutamenti e di rimodulare la sua azione.

L'affermazione della Cisl può essere schematicamente colta nella successione di questi momenti. Il primo, corrispondente al decennio '50, ha dimostrato che la pluralità confederale è possibile e opportuna nel contesto italiano (come in altri paesi) e ha consentito la costruzione dell'organizzazione, la formazione della dirigenza e l'espressione di una concezione sindacale originale e moderna.

Il secondo momento comprende i due decenni successivi, quelli degli anni '60 e '70, quando la rappresentanza sindacale raggiunge maggiore espansione e possibilità rivendicative. La Cisl si caratterizza per l'applicazione dinamica della sua concezione sindacale e, insieme, per forti tensioni interne, che riguardano le diversità emerse per tale applicazione, la ricerca di coerenza in tema di autonomia del sindacato e la ripresa e poi l'eclissi dell'unità sindacale organica.

Il terzo momento dura dalla seconda metà degli anni '70 e nel nuovo secolo. Esso coincide con la fase del ripiegamento del potere e dei risultati sindacali nei paesi di capitalismo maturo. L'Italia ne risente meno di altri in Europa e la Cisl in particolare. Cambia però decisamente e progressivamente l'azione sindacale: diviene assai meno rivendicativa e più difensiva; flessibilità e mercato del lavoro richiedono linee sindacali adattive; per le quali la Cisl ha dimostrato di sapersi attrezzare. Essa affronta questo lungo e difficile momento senza i contrasti e le tensioni dei decenni '60 e '70, con un'attiva presenza confederale e con molte delle sue strutture verticali o territoriali forti e competitive.

La Cisl è stata ed è, ovviamente, un sindacato, una realtà volta alla tutela del lavoro salariato, un fenomeno sociale di ampia portata, un complesso organizzativo che rappresenta «una parte» dei cittadini per la loro posizione occupazionale e professionale. Come tale, essa va raccontata e valutata; e cioè per le sue caratteristiche culturali e organizzative, per le sue effettive modalità di tutela del lavoro salariato e per i risultati conseguiti. Con il suo oggettivo rilievo e con la sua impronta innovativa, la Cisl va ugualmente considerata per le sue posizioni e per gli effetti della sua azione verso le imprese e l'economia, le istituzioni, gli equilibri politici e sociali generali.

Quindi, una valutazione complessiva di questa esperienza dovrebbe essere condotta su due piani: quello proprio dei risultati e dell'efficacia dell'azione sindacale e, congiuntamente, quello degli effetti appena detti; per vedere se abbiano effettivamente giovato al bene del paese.

Al primo dei due piani sono dedicati tutti i precedenti capitoli di questa monografia. Con essi abbiamo messo in luce le idee, le politiche e gli eventi che consentono di formulare una valutazione positiva dell'inizio e del cammino compiuto dalla Cisl. Assieme, abbiamo anche individuato gli aspetti che possiamo considerare critici. Sono di diversa natura e riguardano alcune parti della Cisl, come emerge dal loro elenco: la incoerenza confederale con la tardiva accettazione delle incompatibilità; l'eccesso di rivendicazioni e di conflittualità nel ciclo di lotta 1968-73; la resistenza mostrata di fronte a una inevitabile revisione del sistema pensionistico; un utilizzo scomposto dello sciopero nel settore dei trasporti; la scarsa

applicazione del «modello Cisl» nel pubblico impiego e nel Mezzogiorno.

Si tratta di temi non marginali, specie quest'ultimo. Eppure non sembrano tali da compromettere la positiva valutazione sopra formulata. Come verifica di questa valutazione, consideriamo l'altro piano, quello che riguarda gli effetti dell'impostazione e dell'azione della Cisl per il nostro paese.

Questa verifica può essere plausibilmente compiuta facendo riferimento all'insieme dei cambiamenti che va sotto il nome di *modernizzazione*. In essa comprendiamo le condizioni, gli obiettivi e i risultati perseguiti nei decenni del dopoguerra dai paesi democratici e capitalistici per modificare o migliorare situazioni e prospettive, in particolare nelle sfere istituzionale, economica e sociale.

È perciò lecito formulare queste domande: la Cisl può essere obiettivamente considerata come un vettore di modernizzazione del nostro paese? come una realtà che ha favorito il suo sviluppo civile, istituzionale ed economico? come l'autore di una discontinuità sindacale che ha prodotto effetti positivi (per esempio, maggiore tolleranza) anche oltre l'ambito dei luoghi di lavoro?

La nostra risposta è affermativa e l'appoggiamo su tre aspetti, fra loro intrecciati, che riprendono gran parte del patrimonio e dei tratti distintivi della Cisl: alcune caratteristiche dell'organizzazione, alcuni fondamenti e le modalità della tutela sindacale, i problemi attuali nel momento della crisi economica.

2. Caratteristiche

Tra le denominazioni che accompagnano gli anni iniziali della Cisl, una delle più frequenti è quella di sindacato nuovo. Con essa si intende sottolineare la discontinuità rispetto alla tradizione prevalente del sindacalismo politicizzato nel nostro paese. Non meno significativo è il proposito di superare l'arretratezza dell'economia italiana e dei rapporti sociali connessi: in questo graduale e profondo processo, la Cisl vuole diventare uno dei principali protagonisti per mezzo di scelte appropriate di politica sindacale; assieme a un continuo impegno nella formazione dei suoi dirigenti e dei rappresentanti nei luoghi

di lavoro, per la loro preparazione di ordine generale e per le competenze specifiche relative al settore e alle imprese.

I due requisiti, di cui la Cisl dispone per svolgere il compito appena detto, riguardano la concezione dell'azione sindacale e l'impianto organizzativo.

La sua concezione mostra un grado elevato di organicità e di originalità e, insieme, si ispira all'esperienza e alla cultura dei sindacati unionisti dell'Europa e degli Stati Uniti. Appare idonea per comporre la tutela del lavoro con le condizioni dell'economia, con l'attore sindacale nell'impresa, che in primo luogo richiede riconoscimento andando oltre precedenti estraneità. Questo significa avere operatori e rappresentanti sindacali che entrano nel merito delle situazioni dell'impresa, dell'impiego del lavoro, dei caratteri del territorio; misurandosi effettivamente con i fatti, la loro origine, la loro evoluzione, le soluzioni possibili. Quella della Cisl è una concezione che ha via via consentito ulteriori arricchimenti e applicazioni, passando dalla fase dell'espansione sindacale dei primi decenni del dopoguerra alla fase più difficile e complessa dagli anni '80 in avanti. Tutto ciò per la Cisl ha voluto dire non avere ritardi strategici e vischiosi tabù.

L'impianto organizzativo della Cisl si caratterizza per l'articolazione delle strutture, con la preoccupazione di evitare assetti segnati dalla centralizzazione. La costruzione dell'organizzazione si basa sulle associazioni elementari nell'impresa o nel territorio; il loro insieme si esprime nelle federazioni di categoria, la cui volontà crea e delinea il centro confederale. Si tratta di un modello piramidale con la priorità degli iscritti, che tiene conto delle differenze del lavoro e delle strutture produttive e che dovrebbe evitare dispersioni corporative mediante il coordinamento e le scelte confederali.

L'universo del lavoro, secondo la Cisl, è composto da una molteplicità di persone, di gruppi, di occupati nelle imprese, di lavoratori di un dato territorio. Quindi si tratta di un universo fatto di diversità e, anche, di interessi non sempre simili e omogenei. Siamo distanti dall'idea dei lavoratori come classe generale, con obiettivi che vanno dall'azione sindacale alla sfera politico-istituzionale. La Cisl, invece, crede ai compiti naturali e distinti dell'azione sindacale. Le sue iniziative per l'insieme del mondo del lavoro si esprimono nella costruzione di un sistema negoziale

equilibrato, nell'impegno per gli interessi extra-contrattuali dei lavoratori, nell'influenza sulle principali decisioni di politica economica e sociale.

È opportuno dare rilievo a un'altra caratteristica della Cisl, della quale normalmente non si parla. Mi riferisco allo «stile» dei comportamenti individuali e collettivi, al clima delle relazioni interne, all'atmosfera delle riunioni e dei congressi, alla considerazione degli attori esterni. Con ovvie possibili eccezioni, si tratta di uno stile civile, sobrio, tendenzialmente rispettoso eppure frequentemente vivace.

Vivace e anche ricco di tensione nei momenti di forti contrasti interni. Vivace nel sottolineare le vicende e i problemi di ambienti e situazioni concreti. Vivace e, a volte, ironico nei riguardi di cose e uomini ritenuti non credibili, non realistici. Tutto questo, già negli anni iniziali, dopo e ancora attualmente, convive con la mancanza di enfasi, nell'operare senza parole grosse, nello sfuggire alla retorica della lotta e della contrapposizione (specie quando si tratta di normali vertenze salariali). Le donne e gli uomini della Cisl evitano spesso i toni drammatici anche in presenza di pesanti condizioni di lavoro, perché sanno che non dispongono (e così gli altri attori) di soluzioni rapide ed esaustive.

Queste osservazioni non devono far pensare che, necessariamente, le donne e gli uomini della Cisl siano migliori di quelli di altre realtà organizzate. Più semplicemente voglio sostenere che, per la Cisl, si tratta di uno dei casi nei quali l'ambiente e l'organizzazione favoriscono l'emergere di qualità relazionali migliori.

Nell'ambito dello stile rientra in parte anche il conflitto che, ovviamente, ha un rilievo maggiore, perché rappresenta uno strumento irrinunciabile per il lavoro organizzato. Come sappiamo, su questo tema la Cisl ha una storia non del tutto lineare, nel senso che mostra una posizione confederale iniziale forse eccessivamente prudente e, dopo, parti di essa vanno nella direzione opposta (con il ciclo di lotte 1968-73 e nel settore dei trasporti). Tuttavia, non è difficile osservare una prevalente continuità nel ricorrere allo sciopero con cautela, in ragione dell'andamento del negoziato, senza creare disordini e violenza. Resta spesso estranea alla Cisl l'abitudine di affrontare un problema o iniziare una vertenza cominciando con «un bello

sciopero», una specie di aperitivo sindacale! Quando le strutture della Cisl seguono questa abitudine, può darsi che siano condizionate anche da un vincolo dovuto all'unità d'azione.

Comunque, in questi anni di crisi economica, la Cisl ostacola lo sciopero facile e virtuale; rifiuta nettamente scioperi politici; tende a organizzare manifestazioni «per qualcosa» piuttosto che «contro qualcuno»: come è avvenuto con la riuscita e pacifica manifestazione di Roma del 9 ottobre 2010 per un fisco equo.

Un accenno a una questione tanto discussa in molte sedi. Mi riferisco al rapporto fra donne e organizzazioni (sociali, produttive, istituzionali). La Cisl non è forse migliore di altre nella valorizzazione dell'apporto femminile e nel loro accesso alle cariche. Per altro, mi sembra di poter dire che le donne sono normalmente rispettate, trattate con discrezione e gentilezza, ascoltate quando prendono la parola. Tutte o quasi tutte. Non solo quelle più sveglie o quelle più belle, decisamente in crescita.

Nel 2010 la Cisl ha festeggiato i suoi sessant'anni con manifestazioni nelle sue strutture, specie regionali e provinciali. Ho partecipato a numerose di queste manifestazioni e ad altre iniziative nello stesso anno. Ho riscontrato preoccupazione per la situazione della crisi, conoscenza dei problemi, proposte e suggerimenti ben motivati. Non velleitari. Insieme, ho notato dirigenti e militanti sereni, non aggressivi e con la scappatoia dell'ironia. Convinti di essere in una grande organizzazione; che è attenta a cosa avviene negli ambienti di lavoro; che ha attivato un'ampia gamma di servizi per le esigenze individuali dei soci e degli altri lavoratori; che ha e sperimenta linee sindacali secondo le condizioni oggettive dell'economia e del mercato del lavoro.

3. Fondamenti e modalità dell'azione sindacale

La costruzione e il cammino della Cisl si reggono su alcune scelte di fondo, che sono in buona parte pre-sindacali e che forniscono a essa una solida cornice entro la quale collocare i fondamenti e le modalità dell'azione sindacale. Scelte esposte all'inizio di questo libro e che riguardano il mondo occiden-

tale con i suoi ordinamenti democratici, il riconoscimento dei compiti rilevanti dello Stato nella sfera economico-produttiva senza assumere una vocazione «statalistica», la legittimazione della pluralità confederale e la sua opportunità rispetto alla tradizione prevalente del sindacalismo politicizzato nel nostro paese, la rinuncia formale alla qualificazione di organizzazione cristiana espressa da dirigenti e associati in grande misura cattolici praticanti.

Riprendiamo brevemente alcuni fondamenti e le modalità dell'azione sindacale, quelli che ci consentono di mostrare l'apporto della Cisl sulla strada della modernizzazione.

La sua esperienza ha avuto e ha una impostazione non antagonistica. Essa, infatti, mira al miglioramento graduale delle condizioni economiche e normative dei lavoratori all'interno dell'economia capitalistica, sulla base del reciproco riconoscimento delle parti e della composizione negoziale (o legislativa) della diversità dei loro interessi.

La concezione e le pratiche della Cisl non si sono proposte l'obiettivo di favorire l'avvento di un altro assetto economico-istituzionale e di sostituire capitale e management; di accettare per l'appunto una prospettiva antagonistica; presente, nel passato, anche in campo sindacale. La sua pedagogia e la sua comunicazione hanno puntato sull'analisi dei fenomeni economici, sull'apprezzamento degli imprenditori innovatori, sulla relazione fra costo del lavoro e condizione dell'impresa. Ciò, particolarmente, nei settori manifatturieri. Nel contempo, la Cisl non è mai stata subalterna rispetto all'economia capitalistica. La correzione delle asimmetrie fra capitale e lavoro, fra autorità e subordinazione, fra costi e benefici per il lavoro salariato, non sono state di poco conto, nelle scelte concrete dell'articolazione contrattuale, nell'utilizzo del conflitto.

Per opporsi agli squilibri strutturali e sociali del nostro paese, l'obiettivo fondamentale per la Cisl è rappresentato dallo sviluppo economico e dall'efficienza produttiva. È questo obiettivo che può consentire consistenti processi redistributivi. Esso può essere perseguito con i meccanismi del mercato e con iniziative dovute al potere pubblico, per favorire lo sviluppo basato sull'industrializzazione, che è come il prerequisito per una maggiore equità. Si tratta di una impostazione che un tempo veniva chiamata «economia mista», ossia un assetto economico

che sfugge agli schemi della pianificazione, che cerca un razionale impiego delle risorse e la loro crescita.

Con la Cisl, non senza altri casi nella storia del fenomeno sindacale, è avvenuta una combinazione molto positiva di un attore collettivo che opera per la tutela di una parte sociale e che, nel contempo, dà un contributo rilevante per lo sviluppo economico, oltre che civile, di un importante paese.

Questo contributo, ancora non riconosciuto, si accorda con il dato di fatto che la Cisl è stata e resta una organizzazione sindacale vera e propria. Nel senso che essa ha promosso cultura, identità, molta esperienza per un tipo di valorizzazione del lavoro, insieme concreta e ideale. Il suo impegno per il bene comune e per la modernizzazione degli equilibri economici e sociali costituisce l'aspetto più profondo della sua autonomia, parola in primo piano nel linguaggio e nei sentimenti del mondo Cisl.

L'autonomia, andando oltre le sue manifestazioni più note del rapporto con la sfera politica, diviene il tratto distintivo della Cisl perché essa non è parte di nessun progetto esterno, politico o ideologico; non è un «pezzo» di un ingranaggio più grosso. La tutela diretta che esercita e il suo impegno per il progresso del paese sono come le due facce di una medaglia, sono concepite per stare assieme con coerenza: ossia, utilizzando *in primis* il primato della contrattazione collettiva con il requisito di non ostacolare sviluppo ed efficienza; obiettivo più facilmente conseguibile se nel gioco degli scambi negoziali si inseriscono volontà e istituti propri della partecipazione.

Un punto saliente del contributo della Cisl per il mondo del lavoro e per il bene del paese è dato dalla connessione fra dimensione sociale e dimensione economica. Per la Cisl, le acquisizioni dell'azione sindacale, un terreno primario della dimensione sociale, sono possibili e non effimere se si collocano in un contesto economico idoneo. Le rivendicazioni sindacali risultano realistiche e incisive se sussistono le condizioni per la loro sopportabilità. L'opportunità delle domande sindacali viene sottoposta al vaglio della considerazione degli effetti che tali domande producono.

Il criterio appena detto è stato spesso ignorato o trascurato nelle culture sociali e sindacali del passato. Esse sopravvalutano le possibilità distributive del sistema economico, anche se intendevano conseguire sacrosanti obiettivi di equità. Inoltre,

ritenevano che la ricchezza prodotta fosse sufficiente purché meglio distribuita.

La cultura e l'esperienza della Cisl puntano, invece, sul legame fra miglioramento delle condizioni di lavoro con il grado e la qualità dello sviluppo; e, quindi, le prospettive dello sviluppo e dell'efficienza diventano la «variabile indipendente» rispetto a una tutela estesa e dinamica.

4. *Per l'attuale momento*

Questa impostazione appare assai plausibile con le situazioni della crisi in corso (cap. 13). Il sindacato, in Italia ma anche in molti altri paesi di capitalismo maturo, si trova di fronte a sistemi e relazioni economiche e finanziarie che producono insufficiente occupazione, molta insicurezza, pluralità di rapporti di lavoro precari e/o male remunerati, forme di sfruttamento che sembravano solo un ricordo del passato, richieste di flessibilità e di riduzione del costo del lavoro in nome della competitività e della mobilità delle imprese. La Cisl non intende limitare la sua azione al piano difensivo, legittimo e, in non pochi casi, portatore di risultati piuttosto apprezzabili. Essa, come le altre organizzazioni, conosce le difficoltà di ottenere contratti con miglioramenti reali, salariali e normativi, possibili solamente in situazioni specifiche.

Il centro del suo impegno si svolge sul piano adattivo, cercando di conciliare una tutela accettabile con le varietà delle situazioni critiche del sistema produttivo e del mercato del lavoro. Con tali situazioni, una parte del lavoro, quella più debole, non riesce spesso a essere coinvolta. La parte, ancora ampia, che può giovare dell'azione sindacale, viene tutelata con modalità necessariamente differenti, senza rigidità negoziali, mediante un ragionevole pragmatismo, cogliendo gli esiti delle lotte o degli accordi nel medio periodo, comparando l'esperienza italiana con i paesi nei quali il sindacato diventa sempre più debole e con quelli nei quali il sindacato conserva potere e rappresentanza.

Tra le molteplici modalità dell'azione sindacale attuale, mi sembra di poter dire che la Cisl sia certamente impegnata su quelle che seguono: trattare con il governo, senza pregiudizi o amicizie politiche, sui temi che toccano il mondo del lavoro

(fisco, ammortizzatori sociali, incentivi all'occupazione e formazione); mantenere i contratti nazionali con la funzione di tutela minima, necessaria, generalizzata, con deleghe al secondo livello per gli adattamenti che sono negoziati in ragione delle condizioni oggettive e specifiche delle imprese. Tali negoziati possono avere esiti migliorativi; possono regolare materie non contemplate nel primo livello; possono attivare deroghe con ambiti definiti, per istituti o per settori; potenziare la presenza del sindacato sul territorio, nelle medie e piccole imprese, specificamente con la rete dei servizi (informativi, vertenziali, assistenziali).

5. *Un riferimento personale*

Da molto tempo sono un osservatore attento della Cisl e vicino a molte sue esperienze. Mi permetto di descrivere brevemente come ciò sia avvenuto.

Sono cresciuto a Gardone Val Trompia, a nord di Brescia, un centro tutto industriale con una popolazione in grande maggioranza operaia (cap. 1). Ho frequentato l'Istituto tecnico in città per diventare perito elettrotecnico, con il destino di entrare nella fabbrica d'armi Pietro Beretta, come mio padre e parecchi miei parenti. In questa fabbrica, fra il giugno del 1944 e il maggio del 1945, avevo lavorato come apprendista. Assieme alla guerra e alla resistenza, questo fu un salto forte per diventare adulto.

Ero profondamente legato all'ambiente; alla predominanza del lavoro, a un panorama segnato dalla presenza incombente di tre grossi stabilimenti; ai tanti aspetti e simboli di una cultura di mestieri, di macchine utensili, di fucili da caccia, di corderia metallica.

Verso i quindici anni, mi sorge un crescente interesse per l'arte figurativa, per il percorso unico della pittura italiana. Non vivo questo interesse in alternativa alle attività e alle abitudini del mio ambiente e, tuttavia, poco dopo, faccio una scelta che comporta l'abbandono del destino sopradetto. Lascio l'Istituto tecnico, frequento l'Università Cattolica e il collegio Augustinianum, mi laureo con una tesi su Lorenzo Lotto e insegno materie letterarie e storia dell'arte.

A questo punto la dimensione umanistica prevale nettamente sulla dimensione sociale, latente ma viva. Poco dopo, siamo nel 1955, quest'ultima prende il sopravvento perché decido di occuparmi del fenomeno sindacale e inizio come addetto alla formazione a Brescia e dopo a Milano.

Frequento l'ambiente Cisl e assimilo l'atmosfera associativa, l'impronta culturale, le situazioni sindacali della seconda metà del primo decennio. In seguito, mi sono avvantaggiato nella comprensione delle vicende sindacali dal fatto di essere diventato un sociologo del lavoro e delle relazioni industriali.

Quando ho deciso di occuparmi di problemi del lavoro sapevo che il sindacato ha una sua naturale funzione; un ruolo diverso da altre organizzazioni che si interessano del lavoro; avevo già percepito il rilievo e la tradizione del suo rapporto con la scena politica e i suoi attori. Senza rendermene conto, ero vicino, fin dall'inizio, al valore dell'autonomia.

È stato così anche per alcune delle premesse pre-sindacali che stanno alla base dell'esperienza Cisl. Mi riferisco alla collocazione occidentale, al requisito assoluto dell'ordinamento democratico, alla pluralità delle organizzazioni collettive di idealità e di interessi. Per me, invece, era imprevedibile la rinuncia alla caratterizzazione di sindacato cristiano; anche se ne ho condiviso le ragioni.

La percezione e la preoccupazione per il lavoro dipendente non contenevano l'assunto ideologico e politico della classe operaia, con identità e interessi comuni contrapposti ad altre classi sociali. Tuttavia, consideravo l'insieme e le potenzialità dei lavoratori come un dato di fatto che doveva avere un forte peso nella politica e nell'economia e che si presentava con una sostanziale omogeneità. Solo in un secondo momento, guardando alle trasformazioni avvenute, ho raccolto la visione della Cisl, della pluralità dei gruppi sociali, dei settori produttivi, dell'importanza delle differenze professionali.

Quando ho preso da solo la decisione di avvicinarmi al sindacato, l'ho fatto con una motivazione chiara ed elementare. Il sindacato mi sembrava la prospettiva più concreta e diffusa in difesa del lavoro dipendente. Esso doveva far migliorare costantemente le condizioni economiche e normative dei lavoratori, convinto dell'ampio spazio che avevano di fronte dato lo scarto fra ciò che essi davano ai processi produttivi e ciò che avevano

ottenuto. Il sindacato era da me considerato come un attore sociale che aveva il compito di rivendicare: era ancora lontana la questione delle implicazioni delle sue acquisizioni.

Avevo una visione sostanzialmente ridistributiva del rapporto fra l'azione sindacale e l'economia. È la strada dello sviluppo e dell'industrialismo efficiente che porta me, come molti altri, alla percezione dell'interesse del sindacato sul cammino della crescita economica, cammino che doveva essere fatto con un ruolo attivo delle rappresentanze sindacali.

Quello appena detto costituisce il passaggio cruciale nelle novità e nelle possibilità del «modello» Cisl. Per chi scrive, le connessioni che ne derivano sono state facilmente assimilabili, a cominciare dall'impostazione non antagonista della Cisl. Un tratto che dà forza e continuità alla sua lunga marcia.

Ho seguito abbastanza da vicino questa lunga marcia; nella quale ho forse dato un qualche contributo perché la Cisl sapesse conservare l'essenza della concezione iniziale e cogliere le implicazioni sindacali dei grandi e, recentemente, gravi mutamenti. La Cisl può essere considerata a ragione un sindacato della modernizzazione, sia per il suo inizio, sia per le ricche e complesse esperienze successive.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV.

- 1955 *I sindacati in Italia*, Bari, Laterza.
 - 1969 *La ricerca all'Italsider di Taranto*, in «Studi di Sociologia», gennaio-giugno.
 - 1971 *L'unità sindacale*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 29.
 - 1980 *Analisi della Cisl. Fatti e giudizi di una esperienza sindacale*, a cura di G. Baglioni, Roma, Edizioni Lavoro, 2 voll.
 - 2000a *Partecipazione al capitale in Alitalia*, in «L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione», 5.
 - 2000b *Partecipazione e settore pubblico*, in «L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione», 6.
 - 2000c *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Roma, Cesos.
 - 2004 *Per la storia della Cisl. Indirizzi storiografici e prospettive di ricerca*, Roma, Edizioni Lavoro.
 - 2010a *Pomigliano*, in «Una città», luglio-agosto, 176.
 - 2010b *Pomigliano*, in «Newsletter Nuovi Lavori», 50.
- Accornero, A.
- 1976 (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia, 1943-1973*, Milano, Feltrinelli.
 - 1980 *Il lavoro nella concezione della Cisl*, in AA.VV. [1980].
 - 1985 *La terziarizzazione del conflitto e suoi effetti*, in G.P. Cella e M. Regini, *Il conflitto industriale in Italia. Stato della ricerca e ipotesi sulle tendenze*, Bologna, Il Mulino.
 - 1992 *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, Il Mulino.
 - 2002 *Anche con i servizi si possono tutelare i lavoratori*, in «Il Sole-24 Ore», 17 giugno.
- Acocella, G.
- 1978 *La Cisl nel Mezzogiorno: sviluppo e fisionomia di una organizzazione (1950-77)*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 71.
 - 2009⁵ *Storia della Cisl*, Roma, Edizioni Lavoro.

- Alberoni, F. e Baglioni, G.
 1965 *L'integrazione dell'immigrato nella società industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Albini, C. (a cura di)
 2008 *Le stagioni del lavoro. Saggi scelti da «Prospettiva sindacale» 1970-1994*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Alessandrini, G.
 1999 *Eraldo Crea. L'autonomia e l'unità: il sindacato soggetto politico. Scritti e discorsi (1962-1991)*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Amendola, G.
 1962 *Lotta di classe e sviluppo economico dopo la liberazione*, in Istituto Gramsci, *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti.
- Antonoli, M., Bergamaschi, M. e Romero, F. (a cura di)
 1999 *Le scissioni sindacali. Italia ed Europa*, Pisa, Bfs edizioni.
- Archibugi, F.
 1959 *Tendenze di fondo della contrattazione collettiva*, in AA.VV., *Aspetti e tendenze della contrattazione collettiva*, Roma, Cisl.
- Aron, R.
 1972 *Le tappe del pensiero sociologico*, Milano, Mondadori.
- Arpea, V. e Cavalli, A.
 2009 *Discutono di scuola*, in «il Mulino», 6.
- Baget-Bozzo, G.
 1974 *Il partito cristiano al potere*, Firenze, Vallecchi.
- Baglioni, G.
 1961 *Il consenso e il conflitto di ruolo nell'organizzatore sindacale*, Milano, Vita e Pensiero.
- 1969 *Il futuro del sindacato e i nuovi movimenti sociali*, in «Dibattito sindacale», 5.
- 1971 *Previsioni sui mutamenti connessi all'avvento dell'unità sindacale*, in AA.VV. [1971].
- 1975 *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura*, Bari, De Donato.
- 1976 *Il cammino e le difficoltà dell'unità sindacale*, in Accornero [1976].
- 1980 *Laburismo e azione sindacale in Gran Bretagna*, in «Prospettiva sindacale», 2.
- 1981 *Potere e responsabilità. Contributo alla strategia del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1982 *La diversità nell'esperienza sindacale*, in «Prospettiva sindacale», 4.
- 1986 *La politica sindacale nel capitalismo che cambia*, Roma-Bari, Laterza.

- 1995 *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- 2000a *Riforma e partecipazione come contrattazione a oltranza*, in AA.VV. [2000b].
- 2000b *La cometa dell'autunno caldo*, in «il Mulino», 4.
- 2001 *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- 2003 *Tutela e partecipazione per regolare il rapporto di lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- 2004 *Fare sindacato oggi. La regolamentazione delle diversità*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2005a *Il disegno di Mario Romani*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2005b *Una proposta per la presenza del lavoro negli organi societari*, in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 3.
- 2008 *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- 2009 *Livelli e strutture della contrattazione collettiva in Italia*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 2.
- Baglioni, G. et al.
- 1972 *Il cammino verso il sindacato di classe*, in «Prospettiva sindacale», 8-9.
- Baglioni, G. e Corbari, C.
- 2006 *Autonomia e contratti. Storie di sindacalisti Cisl in Lombardia*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Baglioni, G. e Manghi, B.
- 1967 *Il problema del lavoro operaio. Teorie del conflitto industriale e dell'esperienza sindacale*, Milano, Franco Angeli.
- Baglioni, M. e Tarantelli, E.
- 1980 *Il paradigma economico nell'azione e nella cultura della Cisl*, in AA.VV. [1980].
- Bartocci, E.
- 2006 *Il sindacato fra lotta di classe e diritto di cittadinanza*, in «Economia e lavoro», 2.
- Barucci, P.
- 1979 *Il primo decennio. Dalla ricostruzione alla ripresa economica*, in AA.VV., *Il Mezzogiorno nell'esperienza della Cisl*, Campania Cisl, Quaderno n. 9.
- Bean, R.
- 1985 *Comparative Industrial Relations*, London, Croom Helm.
- Becchi Collidà, A.
- 1980 *Il rapporto fra salario e produttività nella teoria e nella prassi della Cisl*, in AA.VV. [1980].
- Bedeschi, G.
- 2002 *L'Urss immaginaria di Bobbio*, in «Il Sole-24 Ore», 14 luglio.

- Belleri, A. e Sabatti, G.B.
 2007 *Memorie resistenti*, Brescia, Cgil, Sindacato Pensionati.
 Benedetto XVI
 2006 *Deus Caritas Est*, enciclica.
 2009 *Caritas in veritate*, enciclica.
 Berta, G.
 1998 *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat*, Bologna, Il Mulino.
 1999 *A trent'anni dall'autunno caldo*, in «il Mulino», 6.
 2001 *L'Italia delle fabbriche. Genealogia ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino.
 Bertona, B.
 1989 *La previdenza sociale in Italia*, Roma, Edizioni Lavoro.
 Biagi, M.
 2002 *Cultura e istituti partecipativi nelle relazioni industriali in Europa*, in «L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione», 9.
 Bini Smaghi, L.
 2010 *Il (giusto) freno agli stipendi pubblici*, in «Corriere della Sera», 27 maggio.
 Boeri, T., Brugiadini, A. e Calmfors, L.
 2002 *Il ruolo del sindacato in Europa*, Milano, Università Bocconi Editore.
 Bonanni, R. e Festa, L.
 2010 *Il tempo della semina. Responsabilità e cooperazione per affrontare la crisi*, Milano, Boroli Editore.
 Bonfanti, E.
 2010 *La nuova strategia dei pensionati Cisl*, a cura di F. Gagliardi, in «Conquiste del lavoro», 22 gennaio.
 Bordogna, L.
 1982 *Conflittualità*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia, Rapporto 1981*, Roma, Edizioni Lavoro.
 1994 *Pluralismo senza mercato. Rappresentanza e conflitto nel settore pubblico*, Milano, Franco Angeli.
 1998 *Le relazioni sindacali nel settore pubblico*, in Cella e Treu [1998].
 Bordogna, L. (a cura di),
 2002 *Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni (1998-2001)*, Milano, Franco Angeli.
 Bordogna, L. e Provasi, G.
 1979 *Il movimento degli scioperi in Italia (1981-1993)*, in G.P. Cella (a cura di), *Il movimento degli scioperi nel XX secolo*, Bologna, Il Mulino.
 Bozzola, G.B.
 1954 *I problemi del movimento operaio nel mondo*, Firenze, Centro Studi Cisl.

- Braga, G.
1956 *Il comunismo fra gli italiani. Saggio di sociologia*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Cacace, N.
1980 *L'azione della Cisl rispetto all'organizzazione del lavoro*, in AA.VV. [1980].
- Cafaro, P.
2006 *«Un libero convenire di liberi cittadini». Principi, identità, trasformazioni nella Cisl di Milano dalle origini al 1980*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Camerini, I.
1997 *Storia breve della fondazione e dei congressi nazionali. Le tappe di un lungo cammino*, <http://online.cisl.it/arc.storico>.
2000 *La nascita della Cisl nella stampa italiana*, Cisl, Archivio online, 24 marzo.
- Caracciolo, L.
2009 *Uomini e sindacato nel Sud*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Carboguini, M. e Paganelli, L.
1981 *Il sindacato come esperienza. La Cisl nella memoria dei suoi militanti*, Roma, Edizioni Lavoro, 2 tomi.
- Carera, A.
1999 *Sindacato libero ed economia mista*, in Antonioli, Bergamaschi e Romero [1999].
2000 *Il sindacato per una società dal volto umano. Mario Romani alla VI Settimana di aggiornamento della dirigenza Fisba-Cisl (15 ottobre 1969)*, in «Annali della Fondazione Giulio Pastore», XXVI-XXVII (1997-98), Milano, Franco Angeli.
2007 *Allievi sindacalisti. Formazione e organizzazione al Centro Studi di Firenze (1951-1952)*, Sesto S. Giovanni, Bibliolavoro.
- Carinci, F.
1980 *La Cisl fra legge e contratto*, in AA.VV. [1980].
- Carniti, P.
1969 *L'impegno della Cisl*, in «Problemi del socialismo», 39.
1985 *Remare contro corrente*, Roma, Edizioni Lavoro.
2010 *Dall'accordo unitario dell'83 al referendum sulla scala mobile dell'85*, in Adec (a cura di), *Futuro Anteriore*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Carrieri, M.
2003 *Sindacato in bilico*, Roma, Donzelli.
2008 *L'altalena della concertazione. Patti e accordi italiani in prospettiva europea*, Roma, Donzelli.
2010 *Il sindacato tra eclisse e cambiamento*, in «il Mulino», 1.

- Carrieri, M. e Nastasi, V. (a cura di)
 2009 *Spazio e ruolo delle autonomie nella riforma della contrattazione pubblica*, Bologna, Il Mulino.
- Caselli, L.
 1980 *La teoria dell'impresa nell'impostazione originaria della Cisl*, in AA.VV. [1980].
 2000 *L'ispirazione economica della Cisl*, in Fondazione Nocentini [2000].
- Cazzola, G.
 1999 *L'eredità del 1969. Il sindacato, ieri e oggi*, in «il Mulino», 6.
 2010 *C'era una volta il sindacato*, Milano, Boroli Editore.
- Cella, G.P.
 1980 *Solidarietà e uguaglianza nella concezione della Cisl*, in AA.VV. [1980].
 1999 *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
 2000 *Le radici della politica contrattuale*, in Fondazione Nocentini [2000].
 2005 *La Fim, la Cisl e il socialismo*, in G. Caprioli et al., *Eguale e libertà. Liberal-socialismo e cristianesimo sociale: due tradizioni a confronto*, Roma, Fim-Cisl.
 2008 *Quali culture per i sindacati italiani. Orientamenti e tendenze*, in «Economia e lavoro», 3.
 2010 *Dopo Pomigliano*, in «il Mulino», 5.
- Cella, G.P., Manghi, B. e Pasini, R.
 1969 *La concezione sindacale della Cgil. Un sindacato per la classe*, Roma, Acli-Collana Ricerche, 9.
- Cella, G.P., Manghi, B. e Piva, P.
 1972 *Un sindacato italiano negli anni '60. La Fim-Cisl dall'associazione alla classe*, Bari, De Donato.
- Cella, G.P. e Treu, T.
 1982-89 (a cura di) *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Bologna, Il Mulino.
 1998 (a cura di) *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna, Il Mulino.
 2009 *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- Centro Studi Cisl
 1955 *Il sindacalismo democratico*, Roma, Edizioni della Cisl.
 1974 *L'unità sindacale*, Firenze.
- Cesos-Cnel
 2009 *Le relazioni industriali in Italia e in Europa. Rapporto 2006-2007*, Roma.
 2010 *Le relazioni sindacali in Italia e in Europa. Rapporto 2008-2009*, Roma (versione preliminare).

- Chamberlain, N.W. e Kuhn, W.
 1951 *Collective Bargaining*, New York, McGraw-Hill.
- Ciafaloni, F.
 1980 *Sviluppi e prospettive dei rapporti fra Cisl e Cgil*, in AA.VV. [1980].
- Ciampani, A. (a cura di)
 2007 *Mario Romani. Il sindacalismo libero e la società democratica*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2008 *La Cgil e la Cisl*, in C. Ghezzi (a cura di), *La Cgil e il mondo cattolico*, Roma, Ediesse.
- Cisl
 1955 *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, Roma.
 1956 *I lavori e gli atti. 2° Congresso nazionale*, Roma 23-27 aprile.
 1959a *Documenti ufficiali dal 1950 al 1958*, Roma.
 1959b *Il sindacato democratico per lo sviluppo della società italiana ed europea*, Relazione della Segreteria confederale al 3° Congresso nazionale, Roma.
 1962a *Per una storia della Cisl (1950-1962)*, 4° Congresso Nazionale, Roma 10-13 maggio.
 1962b *L'iniziativa rinnovatrice della Cisl nella società in trasformazione*, Relazione della Segreteria confederale al 4° Congresso nazionale, Roma.
 1965 *Il risparmio contrattuale*, in «Quaderni di studi e documentazione», 17.
 1969 *Potere contro potere. Per una politica sindacale degli anni '70*, Atti del 6° Congresso nazionale Cisl, Roma, 17-20 luglio.
 1977 *8° Congresso confederale. Atti*, Roma, 14-18 giugno.
 1989 *La Cisl dal IX al X congresso*, Roma, Edizioni Lavoro, vol. 1.
 2010 *Conferenza nazionale sulla contrattazione. Linee guida sulla concertazione locale e sulla contrattazione decentrata*, Roma, 15-16 luglio.
- Cisl Milano
 1977 *Per un sindacato democratico e di classe*, in «I libri del lavoro», 4.
- Cisl Sardegna
 2000 *Storia di un sindacato popolare. Cinquant'anni della Cisl sarda (1950-2000)*, Oristano, Fisgest.
- Clegg, H.A.
 1976 *Trade Unionism under Collective Bargaining*, Oxford, Blackwell; trad. it. *Sindacato e contrattazione collettiva*, Milano, Franco Angeli, 1980.
 1980 *Il pluralismo nelle relazioni industriali*, in Clegg, Flanders e Fox [1980].

- Clegg, H.A., Flanders, A. e Fox, A.
 1980 *La contesa industriale. Contrattazione, conflitto e potere nella Scuola di Oxford*, a cura di G.P. Cella, Roma, Edizioni Lavoro.
- Cofferati, S.
 2002 *I pericoli che corre il sindacato*, in «la Repubblica», 14 giugno.
- Colombo, P.
 2006 *Problemi vecchi e nuovi del sindacalismo americano*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 1.
- Corbari, C.
 2002 *Il ferro inutile*, Clusone, Ferrari Editrice.
 2006 *Storia e storie*, in Baglioni e Corbari [2006].
 2007 *Dall'oratorio alla fabbrica. Il sindacato bianco nella Stalingrado d'Italia*, Sesto S. Giovanni, Bibliolavoro.
 2010 *Meccanici: accordi unitari in deroga*, in «Conquiste del lavoro», 29 ottobre.
- Costantini, S.
 1978 *Giulio Pastore. Attualità di un'esperienza: la Cisl*, Roma, Fisba-Cisl.
 1980 *La formazione del gruppo dirigente della Cisl (1950-1968)*, in AA.VV. [1980].
- Craveri, P.
 1977 *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, Bologna, Il Mulino.
 1996 *La Repubblica dal 1958 al 1992*, Milano, Tea.
 2002 *La democrazia incompiuta. Figure del '900 italiano*, Venezia, Marsilio.
- Crouch, C.
 1989 *La Gran Bretagna nel decennio Ottanta: il rifiuto dell'accordo*, in G. Baglioni, *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Roma, Edizioni Lavoro, 1989.
- Dahrendorf, R.
 1959 *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London, Routledge & Kegan Paul; trad. it. *Classi e conflitti di classe nella società industriale*, Bari, Laterza, 1963.
- De Cesaris, B.
 1955 *L'esperienza e i problemi di un movimento sindacale democratico*, in «il Mulino», 8-9.
- De Giorgi, F.
 2009 *La «Repubblica delle coscienze». L'esperienza della Lega democratica di Scoppola, Gorrieri e Ardigò*, in L. Guerzoni (a cura di), *Quando i cattolici non erano moderati*, Bologna, Il Mulino.

- Dellacqua, M.
 1986 *Cesare Delpiano. La formazione di un sindacalista popolare*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2003 *Luigi Macario. Un fondatore e un innovatore del sindacalismo italiano*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Dell'Aringa, C. e Treu, T. (a cura di)
 2009 *Le riforme che mancano. Trentaquattro proposte per il welfare futuro*, Bologna, Il Mulino-Arel.
- Dell'Aringa, C. e Della Rocca, G.
 2007 *Pubblici dipendenti. Una nuova riforma?*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Della Rocca, G.
 1980 *La Cisl come organizzazione*, in AA.VV. [1980].
- De Luca, M. e Graziani, G. (a cura di)
 2007 *La libertà difficile. La cittadinanza del sindacato nell'America di ieri e di oggi*, Roma, Agrilavoro Edizioni.
- Di Filippo, E.
 2010 *Democrazia economica. Proposte e strategie per la partecipazione dei lavoratori all'impresa*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Di Vezza, L.
 1982 *Salario: andamento e struttura*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1981*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Di Vittorio, G.
 1955 Saggio in AA.VV. [1955].
- Faverin, G.
 2008 *Per gli statali comincia un percorso nuovo*, in «Conquiste del lavoro», 1-2 novembre.
- Feltrin, P.
 2005 *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2009 *La rappresentatività dei sindacati ieri e oggi*, in «Enalp formazione e lavoro», 1.
- Ferri, P.
 1984 *L'accordo del 22 gennaio: implicazioni e aspetti economici*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1982-83*, Roma.
- Fondazione Nocentini
 2000 *Sindacalismo e laicità. Il paradosso della Cisl*, Milano, Franco Angeli.
- Fontana, S.
 1980 *La concezione sindacale della Cisl e la cultura sociale cattolica*, in AA.VV. [1980].
- 2008 *Una valle mineraria e tre distretti industriali. Storia della Val Trompia dal 1945 a oggi*, Venezia, Marsilio.

- Fontana, S. e Guiso, N.
 1999 *Carlo Donat-Cattin*, Venezia, Marsilio.
- Formigoni, G.
 1991 *La scelta occidentale della Cisl. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione, 1947-1951*, Milano, Franco Angeli.
- 1999 *Lavoro, sindacato e capitalismo nelle discussioni del cattolicesimo italiano*, in Antonioli, Bergamaschi e Romero [1999].
- Galantini, E.
 2010 *Quello scontro fra Novella e Lama. Intervista ad Aris Accornero*, in Supplemento di «Rassegna sindacale», 17.
- Galli, G.
 1969 *I cattolici e il sindacato*, Milano, Palazzi.
- Gallino, L.
 2010 *La competizione distruttiva*, in «Una città», 176.
- Giacinto, E.
 2007 *Bruno Storti, segretario generale Cisl*, Roma, Biblioteca Centrale Cisl.
- Giacinto, E. e Giacinto, M.
 2005 *Pensionati: diciassette anni di sindacalizzazione (1988-2004)*, <http://online.cisl.it/bibl-sind>.
- Giugni, G.
 1960 *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Milano, Giuffrè.
- 1992 *La privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico. Quattro grandi problemi da non sottovalutare*, in «Lavoro informazioni», 11.
- 2003 *La lunga marcia della concertazione*, Bologna, Il Mulino.
- Gorz, A.
 1968 *Il socialismo difficile*, Roma-Bari, Laterza.
- 2008 *Lettera a D. Storia di un amore*, Palermo, Sellerio.
- Gozzini, G.
 1999 *Il rapporto fra il sindacato e il Pci*, in Antonioli, Bergamaschi e Romero [1999].
- Grandi, M.
 1997 *Il modello di sostegno «Wagner-Act»: radiografia di una crisi*, in «Rivista italiana di diritto del lavoro», 3.
- Guadagni, G.
 2010 *Rappresentanza, la parola alle parti*, in «Conquiste del lavoro», 23 settembre.
- Hardman, J.B.S.
 1951 *Power-Accumulation Transcends Job-Consciousness*, in «Labor and Nation», inverno.

- Horowitz, D.L.
1966 *Il movimento sindacale in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Ichino, P.
2005 *A che cosa serve il sindacato?*, Milano, Mondadori.
2008 (a cura di) *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Teorie e ricerche dei giuslavoristi dalla Liberazione al nuovo secolo*, Milano, Giuffrè.
2010 *L'accordo per Pomigliano e il falso che fa più male*, in «Corriere della Sera», 7 ottobre.
- Kassalow, E.M.
1951 *Commons-Perlman Theory Need to Be Revised*, in «Labor and Nation», inverno.
- Kemeny, P. e Ranci Ortigosa, E.
1980 *La Cisl dei primi anni e l'ideologia del mondo cattolico*, in AA.VV. [1980].
- Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H. e Myers, C.A.
1960 *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press; trad. it. *L'industrialismo e l'uomo dell'industria*, Milano, Franco Angeli, 1969.
- Lama, L.
1971 *Dieci anni di processo unitario*, in AA.VV. [1971].
- Lanza, O.
1980 *I deputati Cisl dalla prima legislatura all'incompatibilità: alcuni dati*, in «Prospettiva sindacale», 4.
- Lanzalaco, L.
1998 *Le associazioni imprenditoriali*, in Cella e Treu [1988].
- Loreto, F.
2009 *L'unità sindacale (1968-1972). Culture organizzative e rivendicative a confronto*, Roma, Ediesse.
- Mancini, F.
1963 *Libertà sindacale e contrattazione collettiva «erga omnes»*, in «Rivista trimestrale di diritto e procedura civile».
- Magri, L.
1962 *Intervento*, in Istituto Gramsci, *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti.
2009 *Il sarto di Ulm. Una possibile storia del Pci*, Milano, Il Saggiatore.
- Manghi, B.
1968 *La dinamica della Cisl: dal moderatismo a una nuova coscienza politica?*, in F. Cicchitto et al., *La Dc dopo il primo ventennio*, Padova, Marsilio.

- 1972 *Operatori o dirigenti?*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 37.
- 1977 *Declinare crescendo. Note critiche all'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- 1980 *La Fim: una federazione in un sindacato di categorie*, in AA.VV. [1980].
- 1987 *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1996 *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2002 *Le maschere del collettivo e dell'individuo nelle ricerche sul sindacato*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 4.
- 2007 *L'organizzatore sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2010 *La linea della reciprocità*, in «Una città», 176.
- Manoukian, A. (a cura di)
- 1968 *La presenza sociale del Pci e della Dc*, Bologna, Il Mulino.
- Marconi, M. e Vicarelli, F.
- 1980 *L'accumulazione di capitale nella visione della Cisl*, in AA.VV. [1980].
- Marongiu, G.
- 1988 *Questione sindacale e questione democratica*, in «Annali della Fondazione Giulio Pastore».
- Marro, E.
- 2009 *Moratoria licenziamenti. Pensioni, minimo 60%*, in «Corriere della Sera», 10 novembre.
- Marsh, A.
- 1979 *Concise Encyclopedia of Industrial Relations*, Westmead, Gower Press.
- Martinelli, A.
- 1998 *La modernizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Meidner, R.
- 1980 *Capitale senza padroni. Il progetto svedese per la formazione collettiva del capitale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Melis, G.
- 2000 *Caratteri originari ed evoluzione del lavoro pubblico*, in «L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione», 6.
- Mengoni, L. e Napoli, M. (a cura di)
- 2004 *Il lavoro nella dottrina sociale della Chiesa*, Milano, Vita e Pensiero.
- Merli Brandini, P.
- 1967 *Evoluzione del sistema contrattuale italiano nel dopoguerra*, in «Economia e Lavoro», 2.
- Michelagnoli, G.
- 2010 *Amintore Fanfani. Dal corporativismo al neovolontarismo statunitense*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

- Musso, S.
 2009 *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, Il Mulino.
- Napoli, M.
 1998 *Il quadro giuridico istituzionale*, in Cella e Treu [1998].
- Novella, A.
 1969 *Relazione al VII Congresso Cgil (Livorno, 16-21 giugno 1969)*, Livorno, Tipografia Seit.
- Olini, G.
 2010 *Retribuzione, produttività e costo del lavoro 1970-1977*, dattiloscritto.
- Olson, M.
 1968 *The Logic of Collective Action*, New York, Schocken Books; trad. it. *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli, 1982.
- Onida, V.
 2004 *La Costituzione*, Bologna, Il Mulino.
- Orfei, R.
 1980 *Acli e Cisl*, in AA.VV. [1980].
- Paganelli, C. e Mietto, M.
 1980 *La Cisl dal dopoguerra alla fine degli anni '60*, in «Prospettiva sindacale», 3.
- Paparella, D.
 2001 *La bilateralità nel sistema di relazioni industriali italiane*, in G.P. Cella e G. Provasi (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione. Scritti in onore di Guido Baglioni*, Milano, Franco Angeli.
- 2007 *Distruggere per ricostruire*, in Manghi [2007].
- 2008 *Il divenire della Cisl. Il modello organizzativo: ieri, oggi, domani*, Roma, Cesos.
- Pastore, G.
 1955 Saggio in AA.VV. [1955].
- 1963 *I lavoratori nello Stato*, Firenze, Vallecchi.
- 2003 *Scritti scelti*, con Introduzione di S. Zaninelli, Roma, Edizioni Lavoro, 3 voll.
- Pastore, G. e Costa, A.
 1953 *Gli atti di una polemica. Discorsi e lettere aperte*, Roma.
- Pastore, G. e Zaninelli, S.
 1960 *Achille Grandi e il movimento sindacale italiano nel primo dopoguerra*, Roma, Cinque Lune.

- Perlman, S.
 1928 *A Theory of the Labor Movement*, New York, Macmillan; trad. it. *Ideologia e pratica dell'azione sindacale*, Firenze, La Nuova Italia, 1956.
- Pepe, A.
 1999 *La scissione in Italia*, in Antonioli, Bergamaschi e Romero [1999].
- Pero, L.
 1984 *Operai, studenti e sindacati a Milano 1968-1969*, in Santi e Varni [1984].
 2010 *Partecipazione e innovazione*, in «Una città», 178.
- Pizzorno, A.
 1978 *Le due logiche dell'azione di classe*, in A. Pizzorno, E. Reyneri, M. Regini e I. Regalia, *Lotte operaie e sindacali: il ciclo 1968-1972*, Bologna, Il Mulino.
 1980 *I soggetti del pluralismo: classi, partiti, sindacati*, Bologna, Il Mulino.
- Podda, P.
 2008 *Pubblico impiego, ecco perché la Cgil non ha firmato*, in «Corriere della Sera», 9 novembre.
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace
 2004 *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, Roma, Libreria Editrice Vaticana.
- Rapelli, G.
 1955 Saggio in AA.VV. [1955].
- Ravaglia, M.
 2009 *Il sindacato e l'autonomia dai partiti. Dalla Cgil unitaria alla Federazione Cgil, Cisl, Uil*, Roma, Ediesse.
- Reffheldt, U.
 2010 *La concertazione centralizzata; ancora di attualità davanti alla crisi?*, in «Quaderni di rassegna sindacale», 2.
- Rehn, G. e Viklund, B.
 1989 *Svezia: le molteplici novità di una consolidata tradizione di politica sindacale*, in G. Baglioni (a cura di), *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Reyneri, E.
 1976 *Comportamento di classe e nuovo ciclo di lotte*, in Accornero [1976].
 1980 *Il ruolo della Cisl nel ciclo di lotte 1968-1973*, in AA.VV. [1980].
 1998 *Mercato e politiche del lavoro*, in Cella e Treu [1998].
 2002 *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

- Ricolfi, L.
2010 *Il sacco del Nord. Saggio sulla giustizia territoriale*, Milano, Guerini e Associati.
- Rigola, R.
1947 *Manualetto di tecnica sindacale*, Firenze, Edizioni U.
- Romagnoli, G.
1974 *L'evoluzione della composizione sociopolitica dei dirigenti e militanti Cisl*, in «Prospettiva sindacale», 3.
1980 *La sindacalizzazione fra ideologia e pratica. Il caso italiano 1950/1977*, Roma, Edizioni Lavoro, 2 voll.
1984 *Sindacalizzazione e rappresentanza*, in Cesos, *Le Relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1982-84*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Romagnoli, U.
1973 *Le origini del pensiero giuridico sindacale in Italia*, in G. Tarello (a cura di), *Materiali per una storia della cultura giuridica*, Bologna, Il Mulino.
- Romagnoli, U. e Treu, T.
1977 *I sindacati in Italia: storia di una strategia (1945-1976)*, Bologna, Il Mulino.
- Romani, M.
1948 *Pellegrini e viaggiatori nell'economia di Roma dal XV al XVII secolo*, Milano, Vita e Pensiero.
1961 *La preparazione della «Rerum Novarum»*, in «Vita e pensiero», 44.
1966 *La «Mater et Magistra» e i problemi del lavoro nella dottrina sociale della Chiesa*, in Zaninelli [1988].
1976 *Saggi sul movimento sindacale*, Milano, Giuffrè.
1988a *L'autonomia del sindacato*, in Zaninelli [1988].
1988b *Il Mezzogiorno d'Italia e i problemi del suo sviluppo*, in Zaninelli [1988].
2000 *Appunti sull'evoluzione del sindacato (1951)*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Rusconi, G.E.
1980 *La socialdemocrazia tedesca oggi*, in «Prospettiva sindacale», 2.
- Russo, C.
2000 *Linee generali della regolamentazione del lavoro e innovazioni normative degli anni Novanta*, in AA.VV. [2000b].
2007 *La contrattazione integrativa*, in «Conquiste del lavoro», 13 gennaio.
- Saba, V.
1982 *Grandi Achille*, in F. Traniello e G. Campanini, *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia, 1860-1980*, Casale Monferrato, Marietti.

- 1983 *Giulio Pastore sindacalista. Dalle leghe bianche alla formazione della Cisl (1918-1958)*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1994 *Il «Patto di Roma»*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1996 *Quella specie di laburismo cristiano. Dossetti, Pastore, Romani e l'alternativa a De Gasperi 1946-1951*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 2000 *Il problema storico della Cisl. La cittadinanza sindacale in Italia nella società civile e nella società politica (1950-1993)*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Sacconi, M.
- 2002 *Ci sono i servizi nel sindacato del futuro*, in «Il Sole-24 Ore», 12 giugno.
- 2010 *Un percorso condiviso affidato alle parti sociali*, in «Il Sole-24 Ore», 7 luglio.
- Santi, E.
- 1985 *Le relazioni sindacali alla ricerca del circolo virtuoso*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1983-84*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1988a *A piccoli passi verso il rinnovamento*, in Cesos, *Relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1986-87*, Roma, Edizioni Lavoro.
- 1988b *Sindacalizzazione e rappresentanza*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1986-87*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Santi, E. e Varni, A.
- 1984 *Itinerari sindacali*, Roma, Edizioni Lavoro, 2 voll.
- Santi, P.
- 1975 *Il Piano del lavoro nella politica della Cgil: 1949-1952*, in «il Mulino», 6.
- Sapelli, G. (a cura di)
- 1996 *Impresa e sindacato. Storia dell'Intersind*, Bologna, Il Mulino.
- 2009 *E Washington sposa il sindacato*, in «Corriere della Sera», 30 marzo.
- Scalfari, E.
- 2002 *Lavoro, il miraggio del sindacato parastatale*, in «la Repubblica», 9 giugno.
- Schmitter, P.C.
- 1982 *Sviluppi teorici e tendenze pratiche del neo-corporativismo*, in «Problemi del socialismo», 24-25.
- Schumpeter, J.A.
- 1954 *Capitalism, Socialism, and Democracy*, London, George Allen-Unwin; trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Edizioni di Comunità, 1955.
- Sciarra, S.
- 1980 *L'influenza del sindacalismo «americano» sulla Cisl*, in AA.VV. [1980].

- Stella, G.A.
 2010 *Scovati centomila falsi braccianti. Ecco l'Italia del lavoro nero*, in «Corriere della Sera», 6 febbraio.
- Streeck, W.
 1988 *Status e contratto nella teoria delle relazioni industriali*, in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», 40.
- Taino, D.
 2009 *Il sindacato volta le spalle alla Spd*, in «Corriere della Sera», 1° agosto.
- Tannenbaum, F.
 1951 *A Philosophy of Labor*, New York, Knops; trad. it. *Una filosofia del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro, 1959.
- Tarantelli, E.
 1983 *La predeterminazione dell'inflazione e l'accordo sul costo del lavoro*, in «Laboratorio Politico», 1.
- Tarrow, S.
 1990 *Democrazia e disordine. Movimenti di protesta politica in Italia 1965-1975*, Roma-Bari, Laterza.
- Tobagi, W. (a cura di)
 1978 *Achille Grandi. Sindacalismo cattolico e democrazia sindacale*, Bologna, Il Mulino.
- Touraine, A.
 1952 *Sur les transformations de la structure du travail dans l'industrie moderne*, in «Droit Social», maggio.
- Trentin, B.
 1962 *Le dottrine neocapitalistiche e l'ideologia della forza dominante nella politica economica italiana*, in Istituto Gramsci, *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti.
 2006 *Intervento al Convegno su Giuseppe Di Vittorio e i fatti d'Ungheria del 1956*, Roma, Fondazione Di Vittorio, 12 ottobre (ricavato da appunti).
- Treu, T.
 1971 *Sindacato e rappresentanze aziendali*, Bologna, Il Mulino.
 1973 *La Cisl degli anni '50 e le ideologie giuridiche dominanti*, in G. Tarello, *Materiali per una storia della cultura sindacale*, Bologna, Il Mulino.
 1984 *L'accordo del 22 gennaio: implicazioni e aspetti giuridico-istituzionali*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1982-84*, Roma, Edizioni Lavoro.
 1986 *Tattiche e strategie della Confindustria*, in «Prospettiva sindacale», 60.
 2010a *Uno statuto per il lavoro autonomo*, in «Diritto delle relazioni industriali», 3.
 2010b *Alla fine si perde tutti*, in «Una città», 176.

- Viganò, M. *et al.*
 2010 *Il sindacato come vocazione. Lorenzo Cantù e l'impegno sociale*, Sesto S. Giovanni, Bibliolavoro.
- Viglianesi, I.
 1955 Saggio in AA.VV. [1955].
- Visser, J.
 2004 *Patterns and Variations in European Industrial Relations*, in European Commission, *Industrial Relations in Europe*, Luxembourg.
- 2006 *Union Membership Statistic in 24 Countries*, in «Monthly Labor Review», gennaio.
- 2008 *L'iscrizione al sindacato in 24 paesi*, in «Economia e Lavoro», 3.
- Vito, F.
 1954 *L'economia al servizio dell'uomo*, Milano, Vita e Pensiero.
- Zanibelli, A.
 1980 *Trent'anni di politica agraria della Cisl*, in AA.VV. [1980].
- Zaninelli, S.
 1982 *Romani, Mario*, in F. Traniello e G. Campanini, *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia 1860-1980*, Casale Monferrato, Marietti.
- 1988 (a cura di), *Mario Romani, Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975*, Milano, Franco Angeli.
- 2009 *Bruno Storti, segretario generale della Cisl 1958-1976*, Roma, Fondazione Giulio Pastore.
- Zaninelli, S. e Saba, V.
 1995 *Mario Romani. Una cultura per il sindacato*, Milano, Rusconi.

INDICE DEI NOMI

INDICE DEI NOMI

- Accornero, A., 68, 156, 157, 171, 184, 220, 229, 234, 307
 Acocella, G., 185, 188, 193, 196, 270
 Alberigo, G., 31
 Alberoni, F., 45, 196
 Albini, C., 109, 227
 Alessandrini, G., 194
 Amendola, G., 164
 Andreatta, N., 31, 237
 Antoniazzi, S., 202
 Antonioli, M., 16
 Antonioli, D., 293
 Archibugi, F., 72, 87, 106
 Aron, R., 48
 Arpea, V., 258
 Arrighi, E., 74
 Baget-Bozzo, G., 21
 Baglioni, A., 115, 318
 Baglioni, G., 9, 16, 34, 37, 49, 52-54, 88, 92, 98, 100, 102, 108, 109, 118, 138, 169, 188, 190, 196, 216, 219, 222, 234, 240, 246, 261, 263, 278, 281, 288, 289, 300, 302-304
 Baglioni, M., 160, 161
 Balboni, L., 72
 Bandini, M., 104
 Baretta, P.P., 304
 Baroni, M., 123, 124
 Bartocci, E., 36
 Barucci, P., 268
 Bean, R., 47
 Beccettini, G., 121
 Becchi Collidà, A., 161
 Bedeschi, G., 41
 Bell, D., 102
 Belleri, A., 22
 Benedetto XVI (J. Ratzinger), 27, 29, 283
 Bentivogli, F., 202
 Benvenuto, G., 14, 237
 Bergamaschi, M., 16
 Berlusconi, S., 247, 249
 Berta, G., 58, 60, 68, 74, 78, 162, 163, 214, 216, 221, 227
 Bertona, B., 271
 Biagi, M., 55, 237, 250, 251, 302
 Bianchi, G., 122
 Bianchi, M., 303
 Bianco, G., 23, 237
 Bini Smaghi, L., 257
 Bismarck, O. von, 96
 Bobbio, N., 41
 Boeri, T., 307
 Bonanni, R., 142, 150, 208, 248, 295, 304-306
 Bonaretti, M., 261
 Bonfanti, E., 140, 303
 Bonomi, P., 119
 Bordogna, L., 212, 260, 264
 Bozzola, G.B., 24, 87
 Bracchi, L., 124
 Braga, G., 20
 Brambilla, A., 142
 Bressani, P.G., 237
 Brugiadini, A., 307
 Brunetta, R., 263
 Buozzi, B., 13
 Cacace, N., 156
 Cafaro, P., 180, 201
 Calmfors, L., 307
 Calvi, E., 120

- Camerini, I., 13, 194
 Camusso, S., 293, 302
 Canevari, E., 13
 Canini, G., 24
 Cantù, L., 127
 Caracciolo, L., 129, 130
 Carapelli, C., 120
 Carbognin, M., 131
 Carera, A., 18, 87, 93
 Carinci, F., 55, 157, 158
 Carniti, P., 82, 83, 109, 123, 125, 194, 199, 201-208, 227, 232, 237-239, 306
 Carrieri, M., 139, 235, 253, 264, 288
 Caselli, L., 59, 110, 161, 162, 303
 Castrezzati, F., 118, 122, 123, 202
 Castro, M., 304
 Cavalli, A., 258
 Cavazzuti, G.B., 202
 Cazzola, G., 210
 Cella, G.P., 36, 46, 48, 49, 55, 57, 67, 68, 108, 109, 137, 204, 205, 210, 227, 229, 234, 242, 245, 252, 275, 278, 286, 293, 297
 Chamberlain, N.W., 53, 102, 103
 Ciafaloni, F., 160
 Ciampani, A., 92, 159
 Cian, R., 269
 Clegg, H.A., 36, 53, 63, 108, 301
 Clerici, L., 76
 Clinton, H., 47
 Codazzi, S., 124
 Cofferrati, S., 18, 250, 306
 Colombaro, P., 17, 286
 Colombo, A., 269
 Colombo, M., 83, 194
 Commons, J.R., 101, 102, 118
 Confalonieri, A., 94
 Coppo, D., 92
 Corbari, C., 22, 113, 116, 118, 126-128, 297
 Costa, A., 77
 Costantini, S., 71, 87, 89
 Craveri, P., 42, 71, 190
 Craxi, B., 237
 Crea, Eraldo, 83, 87, 194, 232
 Crea, Ester, 123
 Crouch, C., 62
 Crozier, M., 102
 Dahrendorf, R., 53, 108, 225, 262
 D'Alimonte, R., 152
 Damiano, C., 297
 D'Andria, M., 279
 D'Antona, M., 237
 D'Antoni, S., 18, 27, 208, 303
 De Cesaris, B., 46, 87
 De Gasperi, A., 29, 30, 72
 De Gaulle, C., 188
 De Giorgi, F., 105
 Dellacqua, M., 182, 183, 201, 202, 204
 Dell'Atinga, C., 142, 211, 261, 264, 297
 Della Rocca, G., 81, 264
 Delpiano, C., 183
 Del Turco, O., 237
 De Luca, M., 286
 De Mita, C., 23, 237
 Depolo, M., 123
 De Rita, G., 87
 Dickson, W.J., 102
 Di Filippo, E., 305
 Di Vezza, L., 230
 Di Vico, D., 287
 Di Vittorio, G., 13, 20, 24, 48, 57, 60, 61, 67-69, 71, 306
 Donat-Cattin, C., 26, 105, 201, 237
 Dore, R., 108
 Dossetti, G., 29-32, 92
 Dunlop, J.T., 102, 171
 Einaudi, L., 104, 163
 Everett, M., 53
 Fabio Massimo, Quinto, 102
 Faini, D., 130
 Faleschini, L., 278
 Fanfani, A., 93, 102
 Fanno, M., 104
 Feltrin, P., 110, 140, 144, 145, 147, 150, 266, 270
 Ferraroni, T., 128
 Ferri, P., 236
 Festa, L., 208
 Figurati, M., 304
 Flanders, A., 53, 108
 Fontana, S., 21, 26, 27
 Formigoni, G., 20, 27
 Fracaro, M., 142

- Franzini, A., 21
 Frey, L., 108
 Friedmann, G., 102
 Fuentes, C., 119
 Galantini, E., 181
 Galbraith, J.K., 102
 Gallino, L., 295
 Galvagni, D., 150
 García Márquez, G., 119
 Gavioli, A., 202
 Gedda, L., 72
 Gemelli, A., 100
 Giacinto, E., 140, 200
 Giacinto, M., 140
 Giorgio VI, re d'Inghilterra, 21
 Giovanni Paolo II (K. Wojtyła), 29, 128
 Giovanni XXIII (A.G. Roncalli), 28
 Gitti, A., 122
 Giugni, G., 43, 47, 52, 67, 87, 191, 236, 237, 246, 260
 Glisenti, G., 87, 106
 Goetz-Girey, R., 102
 Gompers, S., 118
 Gonella, G., 26
 Gonzales, F., 87
 Gorrieri, E., 89, 203
 Gorz, A., 111
 Gozzini, G., 18
 Grandi, A., 13, 14, 71, 72
 Grandi, M., 110
 Granelli, L., 23
 Graziani, G., 286
 Grazioli, A., 32
 Guadagni, G., 298
 Guiso, N., 26
 Harbison, F.H., 102
 Hardman, J.B.S., 102
 Hobsbawm, E., 59
 Horowitz, D.L., 14
 Ichino, P., 67, 87, 118, 263, 297, 298, 301, 304
 Invernizzi, G., 120
 Johnson, R.W., 102
 Kahn-Freund, O., 53, 108
 Kassalow, E.M., 53, 102
 Kemeny, P., 26
 Kerr, C., 103, 171
 Kerry, J., 17, 286
 King, B., 296
 Kuhn, J.W., 53
 Labor, L., 76
 Lama, L., 71, 187, 191, 236, 306
 Lanza, O., 85
 Lanza, L., 22
 Lasky, H., 102
 Lazzati, G., 31, 94
 Leone XIII (G. Pecci), 28
 Lester, R.A., 102
 Liso, F., 297
 Loreto, F., 187, 188, 191, 204
 Luzzatto, G., 104
 Macario, L., 35, 105, 123, 193, 194, 199, 201-203, 207, 208, 232
 Magri, L., 155
 Mancini, F., 87, 118
 Mandès France, P., 111
 Manghi, B., 23, 25, 49, 52, 57, 68, 79, 88, 102, 105, 108, 109, 117, 123, 129, 191, 204, 205, 222, 227, 278, 295
 Marchionne, S., 295, 296
 Marcone, I., 194, 232
 Marconi, M., 160
 Marcora, G., 23
 Marini, F., 83, 105, 193, 194, 199, 201, 203, 206-208, 232
 Marongiu, G., 110
 Marro, E., 141
 Marsh, A., 117, 161
 Marx, K., 53
 Massaccesi, E., 278
 Matteotti, M., 76
 Mayo, E., 102
 Mazzi, B., 269
 Mazzolari, P., 114
 Meidner, R., 37
 Melis, G., 257, 260
 Mengoni, L., 28
 Merli Brandini, P., 22, 57, 72, 87, 232
 Michelagnoli, G., 102
 Mietto, M., 35
 Millet, J.-F., 130
 Moore, W.E., 102
 Morese, R., 126, 297

- Mortillaro, F., 125
 Mounier, E., 205
 Musso, S., 77
 Myers, C.A., 102, 103

 Napoli, M., 43, 55, 108, 304
 Nastasi, V., 264
 Negri, G., 237
 Novella, A., 68, 69, 181

 Obama, B., 47
 Ocmin, L., 147
 Olini, G., 210
 Olivetti, A., 77, 78
 Olson, M., 136
 Onida, V., 44
 Orfei, R., 14
 Orioli, A., 94

 Paganelli, L., 35, 89, 131
 Pagani, A., 202
 Palma, M., 127
 Paolo VI (G.B. Montini), 28, 128
 Paparella, D., 88, 123, 125, 126, 138, 192, 304, 306
 Pareto, V., 199
 Parisi, S., 261, 303
 Parri, E., 24
 Pasinetti, L., 193
 Pasini, R., 49, 57, 68
 Pastore, A., 118-120
 Pastore, G., 8, 15, 24, 26, 29, 30, 32, 63, 64, 71-80, 82-85, 92, 110, 111, 116, 119, 120, 162, 182, 186, 199, 201, 203, 206-208, 259, 268, 269, 273, 306
 Pepe, A., 18
 Perlman, S., 52, 102, 108, 118
 Pero, L., 219, 295
 Petteni, L., 150
 Pezzotta, S., 200, 208, 248, 250
 Piccioni, A., 26
 Pini, P., 293
 Pio XI (A. Ratti), 28
 Piva, P., 204, 227
 Pizzinato, A., 128
 Pizzorno, A., 47, 113, 204, 215, 216, 219, 221, 235
 Polverari, M., 88
 Prodi, R., 251
 Provasi, G., 212

 Ranci Ortigosa, E., 26
 Rapelli, G., 24, 26, 201
 Refheldt, U., 234
 Rehn, G., 289
 Reynaud, G.D., 278
 Reyneri, E., 167, 204, 218, 224, 275, 282
 Ricolfi, L., 268, 271
 Rigola, R., 36
 Riva, P., 127
 Roethlisberger, F.J., 102
 Romagnoli, G., 108, 123, 137, 143, 144, 213, 266, 271
 Romagnoli, U., 43, 188
 Romani, M., 8, 28-30, 32, 52, 58, 71, 75, 88, 91-104, 106, 108, 110, 111, 120, 162, 166, 171, 184, 185, 193, 268
 Romei, C., 120
 Romei, R., 72, 74, 83, 118, 120-122
 Romero, F., 16
 Rotelli, E., 108
 Rusconi, G.E., 37
 Russo, C., 260, 265

 Saba, V., 13, 26, 29, 71, 72, 75, 86, 88, 92, 110, 199
 Sabatti, G.B., 22
 Sabattini, C., 123
 Sacconi, M., 305, 307
 Sanna, R., 293
 Santi, E., 34, 88, 144, 207, 236
 Santi, F., 24, 61
 Santi, P., 61
 Santini, G., 297, 302
 Sapelli, G., 47, 163, 303
 Saragat, G., 76
 Sarchielli, G., 123
 Sartori, P., 83, 194
 Scalfari, E., 306
 Scalia, V., 193
 Schmitter, P.C., 234
 Schumpeter, J.A., 172
 Sciarra, S., 66
 Scoppola, P., 105
 Scotti, V., 58, 87, 235
 Stella, G.A., 271
 Storti, B., 23, 92, 159, 182, 185, 192, 193, 199-202, 207, 208, 259
 Streeck, W., 37, 296
 Sturmthal, A., 102

Taino, D., 99	Varni, A., 34
Tannenbaum, F., 53, 90, 101, 108	Vicarelli, F., 158-160
Tarantelli, E., 110, 160, 161, 237, 244	Viganò, M., 127
Tarrow, S., 222	Viglianesi, I., 14, 24
Terzi, R., 252	Vignaux, P., 205
Thatcher, M., 153	Viklund, B., 289
Tobagi, W., 72	Visser, J., 137, 140, 173
Togliatti, P., 14	Vito, F., 100, 193
Touraine, A., 102	Volontè, F., 82, 123
Trentin, B., 61, 126, 155, 164-166, 194, 205, 229, 239, 245, 306	Webb, B., 102
Treu, T., 30, 42, 45, 47, 55, 108, 109, 142, 158, 188, 210, 245, 251, 252, 261, 275, 286, 295, 297, 304	Webb, S., 102
Tridente, A., 202	Weitzman, M.L., 108
Turnbull, J.G., 103	Zanibelli, A., 196
	Zaninelli, S., 71, 72, 87, 91-93, 101, 104, 110, 200, 268
Uda, A., 142	

Stampato dalla
Litografia LI.PE, snc San Giovanni in Persiceto (Bo)
aprile 2011

ultimi volumi pubblicati:

571. Massimo Paci, *Welfare locale e democrazia partecipativa. La programmazione sociale nei municipi di Roma*
572. Maurizio Ferrera - Marco Giuliani, *Governance politica nell'Unione europea*
573. Antonio La Spina - Sabrina Cavatorto, *Le Autorità indipendenti*
574. Antonio Nicita - Giovanni B. Ramello - Francesco Silva, *La nuova televisione. Economia, mercato, regole*
575. *La legislazione elettorale italiana. Come migliorarla e perché*, a cura di Roberto D'Alimonte e Carlo Fusaro
576. *La finanza pubblica italiana. Rapporto 2008*, a cura di Maria Cecilia Guerra e Alberto Zanardi
577. Alfredo Fioritto, *L'amministrazione dell'emergenza tra autorità e garanzie*
578. Giorgio Ragazzi, *I Signori delle autostrade*
579. Arnaldo Bagnasco, *Ceto medio. Perché e come occuparsene. Una ricerca del Consiglio italiano per le scienze sociali*
580. Patrizia Pederzoli, *La Corte costituzionale*
581. Maurizio Catino, *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*
582. Eugenio Somaini, *Geografia della democrazia*
583. Matteo Jessoula, *La politica pensionistica*
584. Giuseppe Bellantuono, *Contratti e regolazione nei mercati dell'energia*
585. *La finanza pubblica italiana. Rapporto 2009*, a cura di Maria Cecilia Guerra e Alberto Zanardi
586. Fabio Berton - Matteo Richiardi - Stefano Sacchi, *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*
587. *Il sistema amministrativo italiano*, a cura di Luisa Torchia
588. *Badanti & Co. Il lavoro domestico straniero in Italia*, a cura di Raimondo Catanzaro e Asher Colombo
589. Giacinto Della Cananea, *Al di là dei confini statuali. Principi generali del diritto pubblico globale*

590. Piero Amerio, *Giovani al lavoro. Significati, prospettive e aspirazioni*
591. Giampiero Cama, *La Banca d'Italia*
592. Magda Bianco e Paolo Sestito, *I servizi pubblici locali. Liberalizzazione, regolazione e sviluppo industriale*
593. Roberto D'Alimonte - Alessandro Chiaramonte, *Proporzionale se vi pare. Le elezioni politiche del 2008*
594. Nicola Sartor, *Invecchiamento, immigrazione, economia. Quali politiche pubbliche?*
595. *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola. Terza indagine dell'Istituto IARD sulle condizioni di vita e di lavoro nella scuola italiana*, a cura di Alessandro Cavalli e Gianluca Argentin
596. Maurizio Pisati, *Voto di classe. Posizione sociale e preferenze politiche in Italia*
597. *La finanza pubblica italiana. Rapporto 2010. Un bilancio del primo decennio 2000*, a cura di Maria Cecilia Guerra e Alberto Zanardi
598. *Immobilità diffusa. Perché la mobilità intergenerazionale è così bassa in Italia*, a cura di Daniele Checchi
599. Emilio Barucci - Federico Pierobon, *Stato e mercato nella Seconda Repubblica. Dalle privatizzazioni alla crisi finanziaria*
600. Nicola Negri - Marianna Filandri, *Restare di ceto medio. Il passaggio alla vita adulta nella società che cambia*
601. Luisa Molinari, *Alunni e insegnanti. Costruire culture a scuola*
602. Ilaria Madama, *Le politiche di assistenza sociale*
603. Riccardo Brizzi, *L'uomo dello schermo. De Gaulle e i media*
604. *Tra vecchio e nuovo regime. Il peso del passato nella costruzione della democrazia*, a cura di Pietro Grilli di Cortona e Orazio Lanza
605. Giuseppe Cambiano, *Perché leggere i classici. Interpretazione e scrittura*
606. *Votare in Italia 1968-2008. Dall'appartenenza alla scelta*, a cura di Paolo Bellucci e Paolo Segatti
607. Aris Accornero, *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotta al Cotonificio Valle Susa*
608. Anna Maria Giannini - Roberto Sgalla, *Giovani e legalità*
609. Lorenzo De Sio, *Competizione e spazio politico. Le elezioni si vincono davvero al centro?*
610. Luigi Pellizzoni, *Conflitti ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche*
611. Angelo Paletta, *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*
612. Guido Baglioni, *La lunga marcia della Cisl. 1950-2010*

La lunga marcia della Cisl

Nata nel 1950 per iniziativa della corrente cristiana, dopo la fine dell'esperienza unitaria nella Cgil, la Cisl, anno dopo anno, diventa una grande organizzazione sindacale con oltre quattro milioni e mezzo di associati, ponendosi come importante fattore di modernizzazione in Italia. Questo libro ne racconta l'evoluzione. Puntando sull'autonomia dell'azione sindacale, contro la tradizione del sindacalismo politicizzato, la Cisl esprime una strategia nuova, vicina ai sindacati delle democrazie occidentali, che influenza decisamente le relazioni industriali del nostro paese. Ne sono capisaldi: la stretta connessione fra sviluppo economico e miglioramento delle condizioni del lavoro dipendente, il primato della contrattazione collettiva rispetto alla tutela legislativa, il legame fra salario reale e produttività, la collaborazione negoziata fra impresa e sindacato, e la partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa.

Guido Baglioni è professore emerito dell'Università di Milano Bicocca. Con il Mulino ha già pubblicato: «Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa» (1995), «Lavoro e decisioni nell'impresa» (2001) e «L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale» (2008).

€ 20,00

Cover design: Miguel Sal & C



Società editrice il Mulino

ISBN 978-88-15-14934-3



9 788815 149343