

la realtà della Cisl oggi



77, anno XXI

prospettiva sindacale

Rosenberg & Sellier

prospettiva sindacale

pubblicazione trimestrale, autorizzazione del tribunale di Milano n. 126 del 21 marzo 1970.
direttore responsabile Pietro Roncato, stampa Tipografia TGT, Torino.

direttore: Gian Primo Cella

comitato di direzione: Guido Baglioni, Giuseppe Della Rocca, Mario Napoli, Carlo Stelluti, Tiziano Treu.

redattore capo: Stefano Allievi

redazione: Sandro Antoniazzi, Luciano Boggio, Lorenzo Bordogna, Maurizio Carbognin, Marco Carcano, Lorenzo Caselli, Sandro Castegnaro, Lino Codara, Michele Colasanto, Paolo Feltrin, Franco Ferraresi, Luigi Frey, Andrea Gandini, Gianni Geroldi, Pietro Kemeny, Davide La Valle, Norma Mander, Bruno Manghi, Pippo Morelli, Massimo Negarville, Serafino Negrelli, Giovanni Paolucci, Rita Pavan, Luciano Pero, Anna Ponzellini, Giancarlo Provasi, Ettore Rotelli, Luigi Ruggiu, Guido Sarchielli, Pier Antonio Varesi

La redazione è coordinata dall'ufficio studi della Cisl di Milano.

Per abbonamenti, informazioni, cambi di indirizzo, scrivere a:

Rosenberg & Sellier, Editori in Torino, via Andrea Doria 14, tel. 532150.

Abbonamento 1991 L. 52.000 (Italia), L. 72.000 (estero), L. 80.000 (paesi extraeuropei)
da versare sul ccp. n. 11571106 specificando la causale o da inviare
tramite assegno non trasferibile intestato a Rosenberg & Sellier Editori in Torino.

Finito di stampare gennaio 1991

prospettiva sindacale

77, anno XXI, settembre 1990



sommario

editoriale

3

problemi e politiche

dossier: la realtà della Cisl oggi

Guido Baglioni

Il « modello Cisl »: validità, continuità, adeguamento

7

Gian Primo Cella

Sul futuro dell'autonomia

32

Davide La Valle

Iscritti e militanti: come cambia la Cisl

42

Mario Zoccatelli

Verso la terza Cisl

62

Pietro Kemeny

Le politiche di concertazione: storia di una rinuncia

95

Marco Carcano

La politica organizzativa tra adeguamento e controriforma

132

Pippo Morelli

Per un nuovo rapporto con intellettuali e ricerca

145

Stefano Allievi

La Cisl e i giovani: la vita finisce a quarant'anni?

151

Lino Duilio

Cisl e mondo cattolico: un rapporto imperfetto

161

Carlo Stelluti

Dentro il cambiamento: per un nuovo riformismo

175

Mario Napoli

La Cisl e l'unità sindacale

181

studi e ricerche

Corrado Squarzon

Tesseramento e proselitismo: soggetti e procedure a livello di fabbrica

193

Bruno Grancelli

Perestrojka, glasnost ed altro ancora: i dilemmi del sindacato sovietico

213

1. Premessa

Questo testo propone una lettura della situazione attuale della Cisl e delle sue prospettive. Le questioni che riguardano il sindacato in generale e quello italiano in particolare costituiscono lo sfondo naturale delle considerazioni proposte, ma si cercherà di focalizzare la maniera specifica della Cisl di reagire a problemi di maggiori dimensioni.

La tesi di fondo è che i cambiamenti intervenuti e in via di realizzazione sono tali per cui anche la Cisl è di fronte a un cambiamento radicale, in quanto il progetto su cui ha operato negli ultimi decenni (a partire dagli anni '60) ha esaurito da tempo le sue potenzialità. Schematizzando e con qualche inevitabile forzatura, la Cisl si trova adesso in una situazione analoga a quella dei primi anni '50. Come allora Pastore e Romani, così l'attuale dirigenza si trova davanti l'interrogativo se fare un sindacato caratterizzato dall'appartenenza (collaterale a un partito) o se fare un sindacato laico caratterizzato da un proprio progetto. Nonostante le ovvie differenze tra allora e adesso, cercherò di illustrare perché e in che termini si pone il problema. Non mi sembra invece realistica nessuna ipotesi di semplice continuità della situazione attuale che riesca a evitare l'alternativa ricordata, anche se tale « terza via » è probabilmente quella che molti vorrebbero.

Nella prima parte si esamineranno alcuni segnali di queste tendenze. Nella seconda parte si parlerà della crisi dello schieramento

carnitiano. Nella terza parte si prenderanno in considerazione alcune trasformazioni avvenute nel corpo della Cisl e di come la gestione Marini le ha assunte; infine si proporrà una reinterpretazione di alcune caratteristiche della Cisl e delle sue « anime », e in particolare il rapporto tra progettualità e autonomia.

2. Il riemergere dei partiti e la crisi dell'autonomia nella Cisl

a) *Ricorrenze e prospettive*

Nel quarantennale della fondazione della Cisl, celebrato peraltro in tono dimesso, numerosi episodi legittimano l'ipotesi che l'anomalia della Cisl (la ricerca di autonomia, secondo la definizione che i cislini amano dare di sé) sia in difficoltà e possa smettere, entro non molto, di essere tale.

Questa ipotesi non è originale; in molti ambienti se ne parla da tempo, all'interno della Cisl come fuori. Per citare affermazioni scritte e non le conversazioni tra intimi si possono ricordare le proiezioni che Gino Giugni, conoscitore del sindacato e della Cisl (dall'epoca della prima scuola di Firenze degli anni '50), ha presentato in varie circostanze (ad esempio sulle colonne di « Repubblica »). Una evoluzione possibile per il sindacato degli anni '90 è quella di una ripartizione per aree e partiti che riconosce alla Cgil, comunista e socialista, il predominio nell'industria e tra gli operai, mentre la Cisl, prevalentemente democristiana, rafforza i suoi rapporti con il pubblico impiego.

I cambiamenti in corso nel Pci e il definitivo superamento di una visione « classista » possono condurre, paradossalmente, a conclusioni simili. Il nascere di una nuova area riformista che scombussola gli schieramenti abituali può costituire il referente di una parte di sindacato « riformista », che comprende Cgil e Uil (e qualche transfuga della Cisl), mentre la Cisl stessa manterrebbe i suoi legami con l'area moderata che ha al suo centro la Democrazia cristiana (accettando o meno al proprio interno una « componente riformista » minoritaria).

Si possono elencare alcuni fatti recenti, avvenuti attorno al congresso confederale Cisl del luglio 1989 fino alle elezioni amministrative della primavera 1990, che riguardano la struttura dirigente

della confederazione e da cui emergono una serie di segnali più o meno evidenti che, nell'insieme, sono significativi di alcune tendenze in atto.

b) Sintomi del disagio e del cambiamento in corso

Il primo aspetto da evidenziare è il cambio di maggioranza e di gruppo dirigente ai vertici della Cisl.

Alcuni giornali hanno definito « un trionfo, un plebiscito » il successo di Marini all'XI congresso della Cisl che si svolge a Roma nel luglio del 1989; nel consiglio generale del dicembre dello stesso anno Sergio D'Antoni diventa segretario generale aggiunto, con l'astensione di pochi membri.

Tutto ciò è più rilevante di quanto possa sembrare a prima vista. Queste nomine infatti mettono fine anche formalmente al meccanismo di alternanza tra le componenti che al congresso del 1977 si erano divise tra Tesi 1 (Carniti) e Tesi 2 (Marini), e che successivamente si erano riunite nella gestione. La nomina di Carniti alla segreteria generale e di Marini ad aggiunto aveva confermato nel congresso del 1981 l'unità di gestione e il principio dell'alternanza. Il congresso del 1985 mantiene i patti: con l'uscita di Carniti il principio viene ribadito, anche se in modo un po' anomalo, attraverso la designazione di Marini a generale e di ben due aggiunti della sinistra industriale, nelle persone di Colombo e Crea. Con il congresso del 1989 Marini, in contrasto con il principio dell'alternanza, non conferma nessuno dei due e indica invece in D'Antoni il nuovo segretario generale aggiunto e quindi il proprio successore. Va rilevato che il tutto avviene senza particolari polemiche anche da parte degli esclusi e della loro ipotetica area. Non succede pubblicamente niente, tranne qualche timido richiamo al « pluralismo delle anime » nella Cisl, che conduce a delle minime manifestazioni di perplessità. Si pensi solo a quanto era stata travagliata e pubblica la lacerazione che, solo qualche mese prima, si era conclusa nella Cgil con la sostituzione di Pizzinato con Trentin; oppure, per restare nella Cisl, a quanto era stato acceso il dibattito che negli anni '70 aveva appunto condotto allo schieramento su due tesi.

Il secondo aspetto da rilevare è che non siamo di fronte a una alternanza al governo tra due schieramenti, come è normale in molte democrazie. Non è questa la situazione per il fatto che uno

dei due schieramenti si è semplicemente dissolto; siamo di fronte allo scioglimento (all'autoscioglimento) del gruppo dirigente che fino a poco tempo fa, con Carniti, aveva la maggioranza, e che dovrebbe rappresentare l'altra « anima », non potendosi chiamare « schieramento » i deboli legami interpersonali che ancora eventualmente sussistono tra qualche dirigente.

È questa estinzione a rendere il cambio di guardia diverso dall'alternanza. Se uno schieramento perde la maggioranza può anche sperare, grazie al gioco democratico, di riconquistarla; non così se si scioglie. Se continuiamo a usare metafore guerresche, siamo di fronte a una sorta di « 8 settembre » sindacale in cui un esercito non solo è sconfitto, ma ha anche perso il quartier generale. Ognuno deve decidere da solo se continuare la guerra, se imboscarsi, o se prendere accordi diretti con i vincitori.

A fronte di una crisi di idee e proposte sindacali, c'è invece una ripresa di interesse per attività propriamente partitiche, sia sotto la forma di spostamento di tensione e impegno dal sindacato al partito sia attraverso l'uso del sindacato come trampolino di lancio per il partito o per influenzare la politica.

Molti dirigenti e militanti dell'area della vecchia sinistra cislina, che non hanno saputo trovare idee e entusiasmi nel sindacato del dopo Carniti, ritrovano motivo di interesse e impegno proprio con Carniti in una iniziativa, assolutamente legittima, che si colloca però nell'ambito partitico e non sindacale. Dirigenti Cisl che hanno dedicato una vita all'autonomia accettano di partecipare a « *conventions* » trasversali promosse da sindacalisti socialisti. L'episodio, in sé del tutto secondario, diventa nella cultura Cisl e nella fase attuale indicatore di un disagio più profondo, o comunque di un cambiamento di cultura e sensibilità.

Non vanno poi dimenticati comportamenti meno soggettivi. Le elezioni 1989 per il comune di Roma vedono una parte della Cisl romana impegnata a fondo per sostenere un proprio candidato, al quale lo stesso segretario generale, in assemblee private (in omaggio al principio dell'autonomia) conferma il proprio appoggio.

Le elezioni amministrative del maggio '90, vedono lo stesso fenomeno ripetersi su scala più ampia. Due gli aspetti da sottolineare: praticamente nessuna reazione (o minime e localizzate) da parte dell'organizzazione, in quanto evidentemente tali comportamenti rientrano sempre di più nella normalità; in secondo luogo una di-

stinzione (una frattura?), premessa questa perdita generale di reattività, tra nord e sud, quanto meno in termini di sensibilità: ciò che in un'area viene ritenuto in contrasto con l'autonomia, nell'altra viene invece vissuto come normale, o addirittura come espressione della capacità propositiva autonoma del sindacato.

Questi episodi (e molti altri che si potrebbero ricordare) indicano che, in generale, si sono modificate le modalità di percepire i rapporti tra partiti e sindacato, e si accettano senza traumi comportamenti che solo ieri avrebbero fatto strillare. Una sorta di cinismo o di fatalismo (o realismo, o nuova cultura?) si diffonde sempre di più. Questa impostazione del rapporto con i partiti, che crea qualche difficoltà all'interno della Cisl, risponde però molto più dell'autonomia al senso comune, che non ha mai capito bene cosa fosse questa storia dell'autonomia e che ha sempre abbinato, nella coscienza popolare, confederazioni e partiti. Del Turco si richiama a questo senso comune quando rilancia l'unità sindacale fondata sull'accordo tra le grandi correnti di partito nel sindacato, riconoscendo il rapporto tra Cisl e Dc e auspicando non uno scioglimento del rapporto, ma una maggior trasparenza (« riconosco che il rapporto di D'Antoni con il suo partito è più discreto e riservato, ma in un'epoca di grandi trasformazioni e trasparenze preferisco il nostro »).

Rimanendo ai fatti ricordati, esiste un legame comune, ed è la perdita di « *appeal* » dello specifico sindacale, del progetto e della pratica in cui si era tradotta l'autonomia, che è diventata anche la crisi dei dirigenti che più si erano spesi in questa direzione.

Il sindacato non appassiona, la politica sì.

3. La crisi del sindacalismo contrattuale dell'industria

Parlare della sinistra Cisl e del suo percorso è indispensabile per il ruolo avuto da questa componente e per il contributo dato al sindacalismo in generale e in termini più specifici al consolidamento dell'autonomia. Come si vedrà, la crisi di questa componente e la crisi dell'autonomia sono strettamente legate. La tesi è che la crisi di questa componente non è congiunturale, in quanto deriva dall'esaurimento non reversibile di un progetto; non esistono ricostituenti in grado di curare tale anemia.

a) Lo scioglimento del gruppo dirigente della sinistra Cisl

Il segno più evidente della crisi di un'area è la fine o lo scioglimento del suo gruppo dirigente, che conduce alla citata sindrome da 8 settembre.

Se si pensa che le espressioni usate a questo proposito siano eccessive, si richiamino rapidamente alcuni fatti:

- col congresso del luglio 1989, dopo quattro anni dalla fuoruscita di Carniti, la componente che allora guidava la Cisl perde formalmente la maggioranza;

- non esiste un'idea o una proposta che valga come riferimento generale che si possa attribuire a un gruppo o a un dirigente di questo schieramento, o per la quale qualcuno abbia scommesso qualcosa (a dimostrazione che ci credeva). Nella Cisl non esistono linee o analisi diverse da ciò che propone Marini e il nuovo gruppo dirigente, con il quale l'ex-maggioranza ha condiviso tutte le decisioni e iniziative dal 1985 in poi, dal precipitoso abbandono e rimozione della concertazione (non l'avevano condivisa? Pensavano già ad altro?) fino a tutte le scelte successive. Ad esempio, la divaricazione tra contrattazione nel comparto pubblico e in quello privato non ha provocato nessuna distinzione tra le varie componenti;

- si è progressivamente sbrindellata. Delle strutture e dirigenti che facevano riferimento a Carniti, molte sono passate (strutture) e passati (dirigenti) « dall'altra parte »; si sono viste alleanze congressuali anomale (categorie industriali di « sinistra » e braccianti insieme contro altre categorie dell'industria); le già citate lotte interne a eliminazione diretta; gruppi, realtà e dirigenti che a malapena si parlano; percorsi comunque separati;

- in parallelo o a causa di tutto ciò, nel volgere di pochi mesi, a partire dal congresso del luglio 1989, ha perso, o sta perdendo, o ha visto emarginati numerosi esponenti ai massimi livelli, usciti di scena in vari modi (non sempre per raggiunti limiti di età o per propria scelta): Colombo e Crea sono già usciti, altri dirigenti confederali « dell'area » demoralizzati o in lista d'attesa per la partenza; altri dirigenti in attesa di promozioni-rimozioni (non appena si renderanno disponibili alcuni dei posti di via Po); altri ancora che confessano semplicemente la voglia di andarsene alla prima occasione. L'aspetto più sconcertante è che una parte di queste uscite, come detto, sono dovute a conflitti interni alla componente.

Anche in periferia vi sono casi che si inseriscono nella stessa tendenza, vale a dire che testimoniano tanto divisioni irriducibili e incomprensibili tra ex-carnitiani quanto la difficoltà di mantenere la gestione di strutture anche a forte prevalenza industriale;

– non sempre ci sono dirigenti che rimpiazzino le partenze con il grado di riconoscimento che gli uscenti si erano conquistati in passato; tutti i dirigenti che subentrano sono dirigenti « particolari », non « generali »; riconosciuti dentro la propria struttura, per il contributo dato alla gestione di questa, non per proposte di carattere generale. Ancora più precisamente, chi se ne va non passa il « testimone » a nessuno;

– infine, per completare il quadro si dovrebbe dire anche che, insieme allo scioglimento del gruppo, si è logorato o modificato o sciolto anche il rapporto tra la Cisl (confederale) e il mondo esterno degli intellettuali che avevano accompagnato l'ascesa politica dei carnitiani: Treu, Cella, Ruggiu, ecc.

Per questo non è una esagerazione affermare che l'ex maggioranza, in quanto raggruppamento, si è praticamente dissolta. È vero che restano le singole strutture sindacali: i meccanici, i chimici, i tessili, gli edili, le strutture territoriali o regionali del nord e così via; e ogni struttura ha i suoi dirigenti ed è più o meno in buona salute. Ma molte di queste strutture hanno poco in comune per quanto riguarda gli schieramenti interni alla Cisl, quando non sono ormai su posizioni esplicitamente diverse. In ogni caso, da nessuna parte emerge una proposta o un'idea sulla Cisl, ma solo ed eventualmente idee particolari sulla propria struttura o il proprio livello, in una logica di difesa del proprio ambito e del proprio ruolo.

Se il potere logora chi non ce l'ha, come è possibile che un gruppo dirigente si sia fatto eliminare senza colpo ferire, senza che nessuno, tranne i pochi addetti ai lavori del « palazzo » Cisl, si sia accorto di questa sparizione? Come è possibile che un gruppo dirigente e un'intera area che ha diretto per decenni il sindacato e ne ha accompagnato la crescita abbia commesso una serie di errori tattici e abbia dato luogo a comportamenti autolesionistici come quelli osservati? Perché non sono riusciti a mettersi d'accordo? Perché non sono riusciti a formulare una proposta (oppure a rilanciare la visione della confederalità di cui erano stati portatori nel passato)?

b) Alcune ipotesi sul crollo

In primo luogo va evidenziata l'insufficienza di una spiegazione abbastanza diffusa. In questi anni sarebbe cambiata la composizione interna della Cisl: il peso della componente industriale sarebbe diminuito e sarebbe invece aumentato quello del pubblico impiego, dei servizi, dei pensionati. Quindi il nuovo schieramento rifletterebbe semplicemente il cambiamento della rappresentanza di base. Su questo modo di vedere andrà fatta una riflessione più specifica, perché è indicativo di come si intende la democrazia e l'esercizio del ruolo di dirigente nel sindacato. Ai fini dei nostri discorsi è sufficiente dire che non c'è automatismo tra i due fatti. La composizione degli anni '70 non spiega la vittoria della Tesi 1 e di Carniti; e inoltre Colombo e Crea, ad esempio, erano candidati alla segreteria generale, non alla rappresentanza particolare di un settore; e altri dirigenti provenienti dall'industria si occupano adesso (previo cambio di schieramento) dei servizi; più in generale, la ripartizione di compiti specifici è dovunque una questione interna alla segreteria, che non ha necessariamente relazione con la provenienza di un dirigente. Rilevare il cambio nella composizione della Cisl non spiega quindi il crollo, ma aggiunge semplicemente un'altra domanda: perché, tra gli altri cambiamenti intervenuti, l'ex-maggioranza non ha saputo gestire neanche questo.

Occorre quindi cercare una spiegazione più complessa. Perché la sostituzione di un gruppo dirigente possa avvenire con questa rapidità ci deve essere la concomitanza di diversi elementi, non di uno solo; e inoltre la causa va cercata non solo fuori (nel cambio di rappresentanza, di contesto, ecc.), ma anche dentro il gruppo stesso: perché questo è un soggetto attivo, non passivo (chi decide di non cambiare si fa travolgere dai mutamenti esterni).

Un primo rilievo riguarda i rapporti tra dirigenti e organizzazione. Se si tocca un dirigente legato all'organizzazione, è presumibile una forte reazione; se questo non avviene, significa che l'organizzazione non sente più le vicende di queste persone come proprie. Questa separazione (quali ne siano le ragioni) comporta una posizione di grande debolezza personale e strutturale. È legittimo pensare quindi che l'organizzazione fosse ormai da un'altra parte o addirittura che, per i meccanismi delle aspettative di carriera e di schieramento, fosse contenta di questa partenza genera-

lizzata che liberava un buon numero di posizioni. Come e perché era avvenuta questa separazione?

Da un punto di vista generale, si può osservare che crolli di questo genere avvengono quando un gruppo dirigente non svolge alcune funzioni essenziali: *a)* non interpreta il « mondo » in nome e per conto dell'organizzazione (continua a identificarsi con schemi interpretativi e operativi obsoleti, che non corrispondono alla visione e all'operatività reale); *b)* non svolge funzioni organizzative essenziali (attività di mantenimento, ricambio del gruppo dirigente, e così via).

Detto in sindacalese, il crollo avviene quando un gruppo dirigente non gestisce né la linea né gli organigrammi. Vi sono meccanismi di inerzia organizzativa e istituzionale che possono prolungare il mantenimento di certi incarichi, ma prima o poi un'occasione rivela la debolezza. Nel caso della Cisl, l'occasione è stato il congresso, che ha costretto a una verifica della consistenza reale delle varie componenti dell'organizzazione e dei gruppi dirigenti formali e reali.

c) La linea: l'esaurimento del progetto di emancipazione e della tecnica contrattuale

Questo gruppo nasce e si sviluppa facendosi protagonista di un processo di emancipazione economica e sociale dei lavoratori attuato prevalentemente attraverso la tecnica contrattuale. Questa è l'interpretazione del mondo che propone, e con questo criterio seleziona il gruppo dirigente.

Attraverso una sequenza di lotte e mobilitazioni vengono raggiunti risultati notevoli in termini di redistribuzione del reddito e di acquisizione di diritti. Poiché questa interpretazione si rivela più adeguata ed efficace di quella « moderata », il peso di questo gruppo cresce, insieme all'affermazione della sua impostazione: unità sindacale, cdf, egualitarismo, e poi, durante gli anni '70, espansione del ruolo del sindacato confederale che diventa il referente per domande sociali più ampie che si tradurranno nelle lotte per le riforme e nella rappresentanza generale.

Come è già stato detto più volte, il progetto di emancipazione perde progressivamente la sua capacità aggregante, innovativa ed esplicativa perché molti dei suoi obiettivi originari vengono raggiunti e perché cambiano il contesto (dalla povertà alla ricchezza)

e i soggetti (dalla « massa » all'articolazione). I livelli di benessere raggiunti mettono in difficoltà gli schemi fondati sull'emancipazione dal bisogno. Il sindacato continua invece a parlare di crisi e di povertà in un'Italia sempre più ricca e dinamica, anche se ingiusta; il vecchio schema non permette di leggere la nuova realtà.

Questo è quindi il primo filone che dovrebbe essere approfondito: quali sono i limiti intrinseci del progetto, dei suoi valori e della sua struttura concettuale. In una situazione arretrata con gravi ed evidenti ingiustizie sociali, una ipotesi di emancipazione anche solo economico-sociale (star meglio e essere trattati con più dignità) mobilita grandi energie. Ma quando il benessere è raggiunto e i diritti base conquistati (non necessariamente rispettati)?

Insieme a quelli del progetto, emergono i limiti della tecnica contrattuale distributiva, che non ha in sé i criteri di valore. Se negli anni '60 era uno strumento che realizzava solidarietà e giustizia, adesso diventa uno strumento marginale e residuale per i comparti industriali, dirompente e divaricante nei servizi e nel pubblico impiego. L'insufficienza della solidarietà fondata sulla scarsità e sul bisogno non fornisce ragioni per contrastare piccoli gruppi e *free riders*. La tecnica contrattuale pura serve più ai Cobas e ai particolarismi che al sindacato confederale. Tecnica contrattuale e solidarietà non sono più sinonimi. Si dovrebbero, in questo ambito, prendere in considerazione meriti e limiti della teorizzazione « pluralista » che ha accompagnato l'ascesa e il declino di questa esperienza di emancipazione attraverso la contrattazione.

Ritornando al gruppo dirigente, va ricordato che compito della massima dirigenza di un'organizzazione è quello di pensare alla missione e alla strategia dell'organizzazione. Il limite storico del gruppo dirigente in questione è stata quella di non aver letto per tempo i limiti e l'esaurimento del progetto di emancipazione sociale, delle procedure negoziali e delle tecniche contrattuali, e di non aver saputo indicare nuovi orizzonti, nuovi obiettivi e nuove identità.

Dentro questo giudizio andrebbe anche collocato l'unico tentativo di innovare il modello, che è stato quello sintetizzato con lo slogan di « sindacato soggetto politico », che si è tradotto nell'esperienza della concertazione e che ha fatto parlare per un po' di modello « neocorporativo ». Sulla base di una congiuntura particolare (l'inflazione), Carniti estrae dal cappello un'idea dalle potenzialità strategiche. Al di là dei problemi di merito, si può dire che nem-

meno i carnitiani ne fossero però molto convinti, a giudicare dalla fretta con cui l'hanno abbandonato per tornare a parlare e tentare la tradizionale contrattazione: mostrando che, via Carniti, il problema dell'innovazione non faceva parte dell'orizzonte reale di questo gruppo.

d) *Le molte Cisl*

Un altro blocco di cause del crollo va ricercato in un equivoco mai assunto a livello ufficiale. Una particolare combinazione del progetto di emancipazione con la relativa tecnica contrattuale non sono mai stati propri di tutto il sindacato, ma solo di quello operaio, maschio e adulto delle grandi fabbriche del nord.

Progetto e tecnica non andavano bene né per altri segmenti di lavoratrici e lavoratori, per altre dimensioni di impresa, per aree territoriali (nord-sud), per comparti (terra, servizi, pubblico impiego).

Non che il problema non fosse stato diagnosticato.

Ci si può riferire all'ottimo lavoro coordinato da Guido Romagnoli per il trentennale della Cisl (*La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*, Ed. Lavoro, 1980), le cui conclusioni, contenute nel saggio di Carbognin e Castegnaro, mantengono ancora la loro validità. Esistevano – esistono – non una Cisl (che si immaginava come « sindacato di classe »), ma più Cisl: nella terra, nel pubblico impiego, nel nord, nel centro e nel sud. Le stesse Cisl dell'industria e del nord andrebbero ridefinite non dall'ideologia professata e dall'autorappresentazione classista, ma dal proprio contesto e processo operativo (si pensi solo alla differenza tra chimici e tessili, o tra Torino e Milano, per fare degli esempi tra molti).

Carniti e il gruppo dirigente a lui vicino hanno affrontato questa realtà non con l'integrazione tra diversi, ma tentando l'unificazione della Cisl attraverso l'omologazione, cioè l'estensione a tutti e a tutto del meccanismo contrattuale e attraverso la definizione di obiettivi unici, rinunciando a un processo lento e laborioso di integrazione culturale, strutturale, operativa.

Fin che il progetto-tecnica industriale si mostrava vincente e capace di grande propulsione generale, gli altri « sindacati » hanno vissuto nell'ombra, continuando ad essere se stessi ma aderendo alla linea o addirittura adottandone pezzi di ideologia. Con la crisi

del progetto-tecnica le varie realtà riprendono identità e comportamenti; talvolta – ironia del destino – adottando, in un contesto e con valenze diverse, le tecniche contrattuali e di lotta che invece nell'industria non funzionano più.

Sud e pubblico impiego sono due capitoli (non i soli) nei quali il vecchio progetto e il gruppo dirigente non sono riusciti a esprimere linea e iniziativa adeguata; anche di ciò alla fine pagheranno il prezzo politico.

e) *L'organizzazione*

A questo punto si possono dire due parole anche sulla visione dell'organizzazione propria dell'ex-maggioranza.

Dopo quanto detto, è evidente che « organizzazione » non è sinonimo solo di organigrammi (piazzare persone fedeli nei posti chiave), ma significa prendere atto delle varie dimensioni dell'organizzazione, tra cui:

- come integrare i progetti, le culture e le pratiche che differenziano territorio da territorio, comparto da comparto, categoria da categoria;

- come integrare attività « principali » (contrattazione) e supporti (formazione, informazione, ricerca);

- quali meccanismi operativi: come si prendono le decisioni, come si formano e legittimano i gruppi dirigenti, quali sistemi di valutazione del lavoro e delle persone;

- quali rapporti tra organizzazione e lavoratori.

Questi temi includono quindi anche le questioni della democrazia interna al sindacato e il rapporto con l'esterno. È un insieme formidabile di questioni, che andrebbe esaminato sia da un punto di vista storico (per vedere l'evoluzione dagli anni '50 al « sindacato dei consigli » al patto federativo a Montesilvano e al « Progetto 80 » e alla rottura dell'unità) e teorico.

Per l'economia del ragionamento, è sufficiente rilevare una particolare distorsione della visuale della sinistra carnitiana (o di Carniti stesso), a causa della quale l'organizzazione viene vista unicamente sotto la dimensione della politica, o meglio dell'adesione politica a una linea; per cui è unita se è d'accordo con il leader, divisa se è esplicitamente in disaccordo.

Questo si traduce in una assenza di considerazione per la dimensione sociale, organizzativa e gestionale, e conduce a errori di valutazione rilevanti. La cultura di Carniti e di chi gli è stato vicino ha sempre visto pochissimo o niente i processi reali, i cosiddetti « dati strutturali », i meccanismi operativi. Le ragioni andranno indagate in un altro momento; ma è certo che questi dati esistono e sono molto più duri e resistenti, difficili da piegare all'interpretazione carnitiana della politica e della contrattazione. Il volontarismo è un pregio se poi fa i conti con la realtà per trasformarla, non se si limita a negarla.

Volendo sintetizzare in termini un po' brutali alcuni aspetti della politica carnitiana, il rapporto con l'organizzazione potrebbe essere riassunto in tre termini: occupazione (mettere uomini fedeli nei posti che si ritengono cruciali), irrilevanza (quando i posti sono occupati, non ci si interessa di che cosa ci si fa), baratto (a me la linea, a te l'organizzazione; se aderisci alla linea, puoi fare quello che vuoi nel tuo ambito).

Il minimo che si può dire quindi, nonostante Montesilvano e altri fatti, è che c'è stato un interesse distratto e sommario, nei migliori dei casi, per le fatiche della produzione quotidiana di processi, soggetti, tecniche. L'abbandono a se stesso del Centro studi; l'assenza di una politica formativa, il mancato utilizzo dei centri di ricerca (i formatori e i ricercatori che per un decennio hanno dovuto fare autocommittenza, non ricevendo mai né un apprezzamento per un buon lavoro fatto né una critica per delle cose sbagliate); la mancata valorizzazione delle risorse interne; tutto ciò caratterizza gli anni '80 e conferma l'assenza di cultura organizzativa e di un interesse, da parte del gruppo dirigente, per le questioni « basse » della vita organizzativa.

La conseguenza più rilevante è stata che le stesse iniziative intraprese (come la riforma organizzativa e il decentramento e la valorizzazione della dimensione territoriale) hanno avuto una gestione carente o contraddittoria (il decentramento contrattuale avrebbe dovuto essere realizzato proprio negli anni della massima centralizzazione concertativa); ma soprattutto non sono mai stati affrontati (nemmeno formulati, forse) i problemi di integrazioni tra le articolazioni strutturali della realtà sindacale (attività, rappresentanza, contesto, che alla fine si traducono in politica, che anzi sono il fondamento di lungo periodo della politica).

Per cui la divaricazione sopra ricordata tra vertice e corpo dell'organizzazione non poteva nemmeno essere diagnostica, e quindi meno che mai affrontata.

f) *La resistenza all'innovazione*

Non rinnovamento del progetto, mancata integrazione delle molte Cisl, grande trascuratezza dei meccanismi organizzativi. Lungo questi percorsi si consuma il destino della vecchia sinistra e vanno collocati i fenomeni ricordati della progressiva distanza tra volontarismo carnitiano e organizzazione, il riemergere delle « anime », l'emarginazione di un intero gruppo dirigente.

Carniti ha cercato di superare le molte contraddizioni rilanciando continuamente un progetto (il sindacato soggetto politico, la concertazione) senza guardare cosa succedeva alle sue spalle, ritenendo che le successive « emergenze » esterne (ultima l'inflazione) fossero sufficienti per ignorare le « normalità » interne.

Alla fine il volontarismo carnitiano ha raggiunto punte di eccessiva distanza dalla realtà organizzativa interna, fornendo entusiasmi ma anche tensioni enormi, dovute al sempre più difficile rapporto tra linea e realtà del funzionamento organizzativo quotidiano. Appena Carniti è sparito, la Cisl, che non era cresciuta e cambiata in parallelo all'evoluzione della linea (non c'era la Cisl « soggetto politico », ma quella contrattuale-rivendicativa dell'industria, quella pubblica, ecc.), si è rapidamente ripiegata su se stessa, adeguandosi ai propri processi reali e non all'immaginario. E questo è stato un processo spontaneo e generalizzato, non il risultato di politiche machiavelliche. Chi è rimasto dopo la partenza di Carniti ha preteso di coglierne l'eredità senza farsi carico né della dimensione immaginaria (rilanciando grandi campagne), né di quella quotidiana (tessendo una stretta rete di alleanze); si è limitato ad attendere facendo il meno rumore possibile, senza accorgersi che l'incantesimo era finito da tempo, e si era già in un'altra fase.

La fine della storia potrebbe essere così descritta: mentre avviene una accelerazione della trasformazione della realtà in tutti i suoi aspetti, in direzioni che la contrattazione non può gestire e che comportano un ridimensionamento del progetto originario (per successo o superamento), Carniti va in una direzione, gran parte

dell'organizzazione dall'altra, i carnitiani in nessuna delle due direzioni. L'adesione di tutta la Cisl alla linea della concertazione nasconde questa divaricazione, che tuttavia esiste ed emerge non appena Carniti se ne va.

I carnitiani avevano teoricamente due ipotesi: o rinnovare il progetto (con inventiva e coraggio) o adeguarsi all'organizzazione (con spregiudicatezza). Come gruppo non hanno fatto nessuna delle due cose, mantenendo una sorta di finzione che ci fosse una continuità con il passato. Solo qualcuno, con la spregiudicatezza citata, ha optato individualmente per la seconda strada. Il risultato d'insieme è quello ricordato all'inizio.

La critica che rivolgo quindi ai carnitiani è duplice: di non aver sviluppato con continuità e coerenza nemmeno le proprie intuizioni (soprattutto quelle complesse che richiedevano molto tempo e lavoro), e di aver smesso presto di innovare, rifiutandosi di ammettere i limiti sia dello schema interpretativo che di quello operativo. Si sono visti invece atteggiamenti trionfalistici quando non era il caso; forme di pensiero di gruppo chiuso che accettava solo approvazioni e nessuna critica quando invece era necessario aprirsi e confrontarsi; atteggiamenti ipertattici quando era tempo di ripensamenti strategici. Si è scambiato l'inizio di un percorso con la fine, nella presunzione di avere la risposta a tutto quando invece esistevano a malapena le possibili premesse.

4. Le basi sociali della gestione Marini

Obiettivo di questa parte è illustrare alcune caratteristiche del funzionamento della Cisl dopo Carniti, motivando perché penso si tratti di una fase di transizione.

Marini, eletto nel 1985 da tutta la Cisl, non subisce contestazioni per tutto il periodo successivo e la sua riconferma al congresso del 1989 è stata altrettanto unanime, come si ricordava all'inizio.

L'interrogativo si pone quando si riflette su quanto la sua gestione sia diversa e lontana da quella di Carniti, fondata sul realismo degli impegni quotidiani e sulla concretezza minuta l'una, quanto l'altra sui grandi progetti e sul volontarismo.

Com'è possibile che un dirigente così diverso dal suo predecessore riceva tante adesioni dalla stessa organizzazione e dalla stessa gente che aveva seguito le avventure carnitiane?

È opportuno riprendere le trasformazioni che sono avvenute all'interno dell'organizzazione cui si faceva riferimento nel capitolo precedente parlando dei primi anni '80.

a) *Processi di convergenza e omogeneità*

Nel corso degli anni passati è avvenuto un processo di convergenza oggettivo tra settori privati e pubblici, indipendente cioè da appartenenze e linee politiche, fondato sul raggiungimento di livelli di reddito e garanzie paragonabili, sulla generalizzazione della contrattazione come metodo e sul valore delle attività di mantenimento organizzativo. La stessa area dell'ex-maggioranza, dopo la crisi del volontarismo carnitiano, non riprende i temi della defunta concertazione e del sindacato « soggetto politico », né inventa nuove campagne o ne recupera di vecchie; si dedica invece ai due filoni ricordati:

– si riscopre il valore dell'organizzazione in quanto tale, e più precisamente dell'organizzazione Cisl e dell'identità specifica, tutti aspetti fortemente trascurati quando non dileggiati nella fase precedente. La concertazione aveva condotto alla rottura dell'unità e al recupero dell'identità Cisl; dopo la rottura, sparita la dimensione progettuale, rimane quella organizzativa. Questa trasformazione avviene prevalentemente nell'industria, perché negli altri comparti l'unità non era mai stata un valore che avesse messo in discussione l'identità e la struttura Cisl. Sono soprattutto categorie come i meccanici, che in passato più si erano spinte sui terreni dell'unità anche dal punto di vista operativo e organizzativo, a dedicare per una certa fase molte energie a recuperare identità, gente e strutture che fossero Cisl e non Flm; e in questo trovano appoggio e comprensione nella confederazione e in Marini;

– contemporaneamente, si recupera la contrattazione, piccola o grande che sia (o anche buona o meno buona), come metodo generale: azienda, settore, Confindustria o governo: come antidoto e rimedio agli eccessi centralistici della concertazione. La caratteristica di questa nuova fase è il buon senso, il pragmatismo, ma anche la disponibilità a recepire le ragioni della controparte in maniera molto maggiore che nel passato.

Come si diceva nel capitolo precedente, questi fenomeni già esistevano in parallelo anche durante la « grande » politica della con-

certazione; ma riprendono vigore dopo la fine di questa; ignorati durante la gestione Carniti (perché rappresentavano l'attività di ordinaria amministrazione senza gloria e respiro), diventano invece anche ufficialmente il tutto dell'attività sindacale. Dal progetto senza organizzazione all'organizzazione senza progetto.

Entrambi questi fenomeni portano a una convergenza non politica, ma operativa e professionale tra le « anime » della Cisl. Infatti l'area pubblica aveva percorso, negli anni 70, una traiettoria in parte convergente caratterizzata da una « contrattualizzazione » progressiva del rapporto di lavoro pubblico (la cui espressione è la richiesta della « delegificazione ») che manteneva comunque le caratteristiche della centralizzazione e della moderazione (naturalmente, prima che scoppiassero i vari Cobas).

Il modello che ne esce è quello di una Cisl ragionevole, moderatamente innovatrice dentro il rispetto dei ruoli e dell'architettura generale, nonché consapevole e orgogliosa della propria identità e non più molto appassionata all'unità o meglio alla confusione con le altre confederazioni. Anzi, paradossalmente, il recupero della distinzione favorisce un rapporto pragmatico sull'operatività, sintetizzato nel patto sull'unità di azione.

La teorizzazione migliore di questa nuova realtà è ancora una volta di Guido Baglioni, quando spiega che non siamo di fronte a un declino del sindacato, ma semplicemente a una normalizzazione che fa seguito a una stagione eccezionale e irripetibile. Il risultato è una serie di vertenze, precise, ben definite, ragionevoli e separate, con i diversi interlocutori; salvo poi sorprendersi o lamentarsi dei modesti risultati o, all'opposto, salvo presentare gli stessi modesti risultati come grandi conquiste.

Se la ragionevolezza, la pragmaticità, il rispetto dei confini e dei meccanismi esistenti, il rafforzamento organizzativo costituiscono il modello di riferimento (e non il volontarismo, il protagonismo, ecc.), cambiano anche i meccanismi di selezione e il profilo del gruppo dirigente. Viene meno in particolare l'esigenza di leadership carismatica e di forti individualità. La capacità innovativa non è un requisito essenziale, può anzi essere un disturbo. Si privilegiano quindi persone che siano espressione di una rete di relazioni e di meccanismi di regolazione interni e che garantiscano soprattutto i valori di continuità e non quelli dell'innovazione.

b) *La politica confederale come « laissez faire »*

Marini si pone come il segretario generale di tutti questi processi, e dà espressione e legittimità alla voglia diffusa di normalità senza progettualità.

Appoggia l'industria non meno del pubblico impiego, favorisce i piani di rafforzamento organizzativo, appoggia le singole vertenze senza interventismi.

La sua gestione è unitaria sotto molti punti di vista. Dal punto di vista organizzativo, il suo primo mandato è decisamente equilibrato; dal punto di vista politico, vengono appoggiate le iniziative di ogni singola realtà.

Tutto questo avviene secondo un criterio di tutela delle logiche parziali, che riconosce legittime; non offre né una visione né un progetto che riunifichi le varie realtà; nello stesso tempo non le mette in discussione. Vivi e lascia vivere; l'opposto dell'invasione carnitiana, che con la concertazione aveva disturbato lo spazio di realtà grandi e piccole. Le stesse campagne della confederazione sono aggiuntive a quelle di altri livelli e strutture, non sostitutive, né implicano un coordinamento delle varie attività. Ognuno cammini con le gambe che può. Poiché questa gestione riconosce le specificità, queste a loro volta si riconoscono nella nuova leadership. Il nuovo criterio di funzionamento organizzativo non è più, come nel caso di Carniti, l'adesione o l'opposizione a un progetto, bensì una fitta rete di scambi governati dal centro.

Si tratta di una sorta di politica di *laissez faire* che demanda alle forze spontanee esistenti nel sindacato la definizione del cosa fare.

Il rimescolamento per lungo tempo sotterraneo intervenuto progressivamente nelle aree che a suo tempo si erano schierate sulle Tesi 1 e 2 è quindi la base che la gestione Marini si limita a riconoscere e rispecchiare, senza offrire nessun disegno esplicito di riferimento.

Ovviamente, questa situazione da libero mercato e di confederalità minima, derivante dall'assenza di una iniziativa e una guida confederali, favorisce chi, per varie circostanze, si trova in situazione avvantaggiata, indipendentemente dal merito. È così che nel periodo della gestione Marini, pur in presenza di uno sviluppo economico rilevante, l'industria ha una contrattazione sindacale formale di modesto profilo (e comunque molto differenziata tra

realtà quasi-pubbliche come i chimici o di ultra-mercato come tessili e meccanici), mentre il pubblico impiego, stimolato dai Cobas e agevolato dalla politica, ottiene risultati significativi (sul piano della distribuzione di reddito, non su quello della funzionalità dei servizi). Il contratto della scuola, che inaugura la stagione degli aumenti retributivi rilevanti in assenza di riforme e parametri suscita qualche polemica, cui si risponde affermando che è un caso specifico. Come sia andata poi lo dimostra la contrattazione successiva. Allo stesso modo non fa passi in avanti il confronto tra nord e sud sindacale, e le rispettive pratiche e culture.

È quindi la confederalità a venir messa in discussione. La gestione confederale non reprime nessuno, ma non fa nemmeno emergere niente che vada oltre la specificità di settore o categoria o area territoriale.

Chi non è soddisfatto di questa situazione e opera nostalgici confronti tra l'eroismo della guida carnitiana e la normalità (distruggente) della gestione mariniana dovrebbe però avere l'onestà di ammettere che il problema non è limitato ai leaders, ma riguarda il corpo dell'organizzazione. Marini ha ovviamente una responsabilità che per certi versi è simmetrica a quella di Carniti: questi ignorava le differenze nascondendole dietro la linea che proponeva e imponeva, Marini invece semplicemente le accetta e riconosce, senza proporsi nessun progetto di integrazione (si veda come indicatore, oltre ai fatti citati, la politica degli accorpamenti categoriali). Carniti proponeva un superamento volontaristico delle differenze, Marini si limita a regolare il traffico tra di esse.

c) *La transizione. Il contrattualismo ben temperato e la realtà turbolenta*

A questo punto si può riprendere il filo del ragionamento. La pratica invalsa dopo il congresso del 1985 può essere la risposta alle domande di prospettiva? La contrattazione, nei modi e nelle forme attuali, può combinare le esigenze quotidiane e quelle di progettualità della Cisl, e può offrire risposte convincenti alle questioni della realtà in evoluzione?

Probabilmente esiste oggi in Cisl un raggruppamento maggioritario e trasversale (che comprende destra e sinistra, nord, centro e sud, pubblico e industria) che vorrebbe rispondere affermativamente. È un progetto di mantenimento della situazione con pro-

gressivi gradualisti miglioramenti, che non per questo è ritenuto meno dignitoso da chi lo sostiene. Al congresso confederale del luglio 1989 Crea lo ha in qualche modo teorizzato, spiegando perché c'è ormai più da conservare che da conquistare.

Nonostante il fascino discreto di questa ipotesi, e l'onestà che in molti casi la regge, essa ha in fondo un difetto. Nel suo apparente realismo, nella sua concretezza dimessa, è in realtà una delle ipotesi più utopiche e irreali. In altri termini, questa ipotesi non sarà praticabile: questa è la ragione per cui essa non può essere più che una transizione; e la Cisl rischia di pagare prezzi elevati.

I fatti di ogni giorno, con il loro succedersi incalzante, rivelano sempre di più la distanza tra questo sogno minimalista e la realtà. La contrattazione ben temperata non è una tecnica adeguata perché la realtà ha un ritmo e presenta fratture che sono di ben altra natura.

– Nell'industria, il contrattualismo vive e si diffonde come tecnica; le aziende non perseguono più l'obiettivo dell'abbattimento del sindacato. Ma la contrattazione presenta contenuti minimali (soprattutto salario), quando non è diventata una modalità di attuazione delle strategie e dei progetti di impresa. In sostanza, sopravvive come tecnica ma non come espressione e realizzazione di un progetto. In molti casi si firmano accordi « per esserci ».

I grandi rivolgimenti strategici; i cambiamenti che avvengono nella composizione del lavoro; le stesse condizioni di lavoro: tutto questo sfugge da tempo e sempre di più alla tradizionale contrattazione.

La vicenda del pseudo-accordo sul costo del lavoro, l'avvio dei contratti, la disdetta della scala mobile del giugno 1990 sono solo alcuni degli esempi, cui si potrebbero aggiungere quelli di segno diverso come la sfida della qualità del neo-convertito Romiti. Tutti fenomeni che vanno ben oltre la contrattazione ben temperata.

– Nel pubblico impiego, il contrattualismo è diventato il terreno sul quale si rincorrono sindacati confederali, Cobas e partiti in cerca di consenso. La politica retributiva è sempre più sganciata da qualsiasi logica di riforma e funzionamento; la giustificazione sempre più frequente diventa « abbiamo firmato noi perché altrimenti firmavano senza di noi »: cioè per ragioni di sopravvivenza organizzativa, non perché i contenuti lo meritino.

Questo tuttavia non è bastato a far sparire i Cobas, che anzi si alimentano e rinvigoriscono.

La politica di lasciar fare al contrattualismo sta quindi conducendo alla frammentazione totale, esattamente il contrario delle affermazioni sulla confederalità e sulla solidarietà, senza nel contempo dare contributi significativi alle altre grandi questioni, come la frattura nord-sud, che si va anzi aggravando con il dilagare della malavita nell'economia e nella politica, o alla divaricazione tra pubblico e privato. Se negli anni 50 e 60 il progetto contrattualista ha contribuito in maniera non irrilevante alla modernizzazione del paese e al raggiungimento di obiettivi di maggiore equità, negli anni 90 non si vede quale contributo una versione ridimensionata e frantumata, nella concreta situazione italiana, possa dare alla modernizzazione dell'Italia in vista dell'integrazione europea.

Se il sindacato diventa minimale e ininfluente nasce anche un problema interno al sindacato stesso. Fare del sindacalismo offre delle soddisfazioni, ma richiede anche sacrifici. Che cosa offre l'attività di routine senza progetti? Chi ha generosità, competenze, capacità, perché dovrebbe rinunciare ad altri impegni (nel volontariato) o ad altre carriere, che uniscono dignità, interesse intrinseco e remunerazione? Se la microregolazione contrattuale è così vincolata dal contesto, e non ci sono progetti per andare oltre, perché mai fare sindacato? Chi vuole un impegno etico, trova migliori occasioni fuori; chi cerca un riconoscimento professionale, pure.

La pratica contrattuale, in quanto tecnica di regolazione sganciata da un progetto, non fornisce ragioni di coerenza etica né organizzativa; e non serve assolutamente niente cercare di correggerla con appelli alla « solidarietà ». Il gestire alla giornata non risponde quindi ai valori fondativi, né ai problemi esterni, la cui qualità cambia; in particolare non fornisce quella dimensione progettuale senza la quale la particolarità della Cisl e l'autonomia non hanno ragione di esistere.

La fase attuale quindi registra un equilibrio precario e provvisorio. Le contraddizioni si stanno accumulando e stanno esplodendo in molte maniere; nessuna di queste contraddizioni si tradurrà in « movimenti » stile anni '60, ma solo in frammenti di protesta con più possibilità di successo (capistazione, professori, medici) e meno possibilità (autoconvocati meccanici).

La gestione pragmatica è transitoria perché essa si rivelerà sempre di più incapace di far convivere le varie dimensioni. È la « buona gestione quotidiana » senza progetto che non ha prospettive, perché non costituisce una risposta né ai fatti esterni né alle esigenze interne più profonde; essa non è in grado di tenere insieme la Cisl e combinare le varie anime e realtà.

d) *I problemi della nuova dirigenza*

Il nuovo gruppo dirigente emerso dal congresso del luglio 1989 e in attesa di raccogliere il mandato da Marini eredita quindi una Cisl in discreta salute organizzativa, ma con intatti o aggravati tutti gli interrogativi senza risposta tanto della gestione Carniti quanto di quella di questi anni.

Cosa fare nel pubblico impiego? Cosa fare nel sud? Ma anche: cosa fare nell'industria, come « unificare » le molte Cisl? Qual è il progetto per il prossimo decennio? Cosa può dire la Cisl alla società ricca e diseguale del futuro? Sono domande in attesa di una risposta diversa dal rincorrere di volta in volta le emergenze del momento.

Il nuovo gruppo sarà costretto a innovare. Esso non può continuare nel marinismo senza Marini, e deve stare attento a non ripetere gli errori della gestione precedente.

Il gruppo passato, di provenienza industrialista, ha cercato di unificare la Cisl attraverso gli obiettivi rivendicativi e l'estensione generalizzata del metodo contrattuale anche al di fuori del contesto nordista e industriale e oltre una congiuntura storica che lo ha reso fertile e potente. A causa dei limiti di questa strategia ha fallito nell'obiettivo di unificare la Cisl e non è riuscito a evitare il proprio declino.

Il nuovo gruppo, espressione prevalentemente dall'area pubblica con un centro di gravità collocato nel sud, si trova davanti lo stesso problema: può un'esperienza particolare diventare il riferimento per tutta la Cisl? La risposta è nelle cose. Se continuasse ad essere il gruppo dirigente del solo pubblico impiego o a limitare la sua influenza reale ad alcune aree territoriali, manterrebbe forse la maggioranza ma perderebbe probabilmente la Cisl. Andare oltre la propria origine e diventare « dirigenza generale » è quindi un imperativo: ce la può fare?

Gli elementi per rispondere sono ancora parziali, trattandosi di un ragionamento in parte congetturale. Il curriculum passato del nucleo centrale della nuova segreteria testimonia una identità investita in un approccio e in una strategia del tutto diversa da quella industriale e nordista. Un forte sindacato come strumento di condizionamento della politica e della gestione delle risorse pubbliche è il filo conduttore di questo percorso. Al di fuori di ciò, non si registrano contributi di carattere generale, che vadano cioè oltre gli specifici ambiti di competenza occupati in passato.

In relazione ai grandi comparti, le questioni che la nuova dirigenza dovrà affrontare possono essere così sintetizzate:

- nel comparto pubblico, se riuscirà a rivedere la strategia sindacale andando oltre le contraddizioni della propria gestione passata e attuale, che si è tradotta in una rincorsa ai Cobas e nel nascondersi dietro l'alibi dei politici, che avrebbero la colpa di tutto;

- nel comparto privato, se riescono a stabilire un rapporto non unicamente « politico » o subalterno con la cultura industriale e il terziario avanzato. La dirigenza passata ha perso il confronto con gli industriali privati, che negli anni '80, con tutti i limiti che si vuole, sono però stati la principale forza innovativa del paese. Il nuovo gruppo dovrà indicare se intende andare oltre una impostazione puramente politica generale (fiscalizzazione in cambio di scale più o meno mobili). Il terreno industriale è per essi nuovo ed essenziale.

Gli interlocutori politici nel pubblico impiego e nel sud, con cui questi dirigenti hanno relazioni prevalenti, possono essere considerati il corrispettivo degli imprenditori nell'industria, ma è risaputo che funzionano con criteri del tutto diversi che conducono a risultati che non sono quelli produttivistici. Con questi interlocutori sono stati affrontati prevalentemente problemi di mantenimento e estensione della rappresentanza attraverso l'intermediazione e l'elargizione di risorse pubbliche con criteri « politici » (come si diceva anche nell'industria degli anni '70), vale a dire criteri di opportunità e consenso separati da quelli di funzionamento dei servizi: la contrattazione come distribuzione separata dalle politiche di riforma.

Infine, non c'è solo l'interrogativo sul fatto « se » la dirigenza Cisl andrà oltre i limiti dell'esperienza passata, ma anche « verso dove »: quale Cisl intendono costruire.

5. Transizione verso che cosa? La terza Cisl

Per affrontare, in sede conclusiva, alcune ipotesi sugli scenari possibili per la Cisl è opportuna una breve digressione sulla natura della Cisl e sull'autonomia, per esplicitare le basi su cui si fondano le considerazioni successive.

a) *La Cisl, le sue anime e l'autonomia: una interpretazione*

Le « anime » della Cisl. La Cisl, comunque la si guardi, rappresenta un oggetto strano e scomodo nel panorama sociale e politico italiano. Questa stranezza risale probabilmente alle stesse scelte iniziali di Pastore e Romani, che non imboccano la strada più ovvia per il neonato sindacato. Il clima della guerra fredda e dell'accesa lotta ideologica favorivano la costituzione di un sindacato confessionale e collaterale. Invece fin dall'inizio, con ostinazione, cercarono un progetto laico fondato interamente sullo specifico sindacale. Andarono a cercare elementi completamente estranei alla cultura non solo marxista, ma anche a quella cattolica del tempo. Sotto questo progetto riuscirono a tener unite realtà molto differenziate.

La specificità della Cisl quindi non è tanto quella di avere un progetto (qualsiasi organizzazione deve averlo), quanto di averne scelto uno che non era la semplice proiezione del proprio dato sociale (della base associativa) e che presentava, rispetto a tale base, accentuate caratteristiche di laicità, illuminismo e volontarismo.

Questa « distanza » conduceva e conduce inevitabilmente a tensione tra i due poli. Lo stesso fenomeno si ripeterà infatti con la rifondazione carnitiana del progetto originario. La stessa esperienza della concertazione può essere interpretata come un tentativo di innovazione progettuale non andato a buon fine. Tale progettualità deve infatti far convivere le esigenze della realtà e quelle dell'organizzazione. Deve interpretare le esigenze « oggettive » di una fase storica, ed essere accettabile da una cultura e una struttura. È la convivenza di queste due dimensioni, che secondo il senso comune dovrebbero stare separate, a fare la Cisl e la sua anomalia.

Rappresentare la componente moderata del mondo del lavoro, coinvolgerla in progetti progressisti e sottrarla quindi ad avventure o tentazioni di segno reazionario è stato e probabilmente è tuttora uno dei compiti storici della Cisl. Questa parte non è un peso

(come un pensiero erroneamente « progressista » potrebbe credere), ma semplicemente una componente del mondo del lavoro e della società, che ha pari titoli a qualsiasi altra; merito della Cisl è di aver coinvolto anche questa componente in una logica di integrazione e di riforma.

Ma, inversamente, limitarsi a rappresentare tale componente senza chiederle di andare oltre sarebbe un'altra mutilazione, e la Cisl probabilmente sarebbe stato un sindacato minore che non avrebbe contribuito, come invece è avvenuto, allo sviluppo del sindacalismo e della società italiana.

Questa interpretazione rilancia la teoria delle due anime. L'uso comune ricorre ai termini abituali di « destra » e « sinistra » (come si è fatto anche in questo scritto); ma la loro capacità esplicativa rischia di essere debole. La differenza sostanziale è un'altra, e forse è rappresentata meglio da coppie di termini come progettualità-mantenimento, innovazione-conservazione. Un'anima ha passione per il progetto, anche a dispetto della realtà presente, l'altra è adattiva, ha i piedi per terra e ama il giorno per giorno. In un caso prevale il senso di identità specifica, e si sottolinea il protagonismo autonomo del sindacato, fondato su un ruolo e una progettualità distinta; nell'altro caso prevale un senso di integrazione e di maggior rispetto dei ruoli degli altri soggetti, si tratti di partiti o padroni. L'estremizzazione dell'una conduce al velleitarismo, dell'altra alla subalternità e al collateralismo. Una produce progetti con forte identità culturale, anche in contrapposizione alle tendenze prevalenti in un dato momento storico; l'altra produce gestione quotidiana e specifiche iniziative senza il segno della distinzione. Pastore e Romani hanno rappresentato la Cisl progettuale dell'inizio (che si opponeva alla più facile tendenza a un sindacato confessionale), l'industria e Carniti lo hanno fatto a partire dagli anni '60.

La Cisl quindi non può essere solo progettualità o solo pragmatismo: ci sono, le due anime, c'è la componente che guarda con sufficienza ai voli e ai sogni dei dirigenti troppo « avanti » come quella che privilegia le visioni d'insieme e anticipa le tendenze generali. Ogni anima può avere la tentazione di considerare l'altra come un peso; ma la Cisl ha senso storicamente perché è fatta di tutte e due e le tiene insieme. La sua storia è fatta di alternanza tra periodi di tensione progettuale e periodi di ordinaria ammini-

strazione; e probabilmente questo è necessario, proprio perché la Cisl è entrambe le cose.

Il problema attuale della Cisl, come si ricordava all'inizio, è che non ci sono scontri tra progetti di innovazione e strategie di prudenza. Gran parte delle realtà Cisl, tanto di « destra » come di « sinistra », si collocano dalla parte della manutenzione, del pragmatismo o della difesa del passato, indipendentemente dalle preferenze elettorali di ognuno, mentre la progettualità stenta a farsi strada. E su questa indistinzione rispetto allo specifico sindacale che si inserisce, anche nella Cisl, la distinzione in base all'appartenenza.

L'autonomia. A questo punto può essere necessario approfondire, con la stessa schematicità, la questione dell'autonomia.

Nonostante se ne parli dalla fondazione della Cisl, non esiste finora una definizione e un'analisi soddisfacente. Tant'è che la Cisl si ritiene autonoma per definizione. Si dovrebbero trovare criteri più robusti, che consentano di comprendere, e non ignorare la realtà quotidiana. Analisi di questo genere non sono ancora state fatte. A questo si deve aggiungere che l'autonomia sindacale, in ambito europeo, è un concetto prevalentemente italiano. Sono più normali i rapporti di collateralismo, naturalmente intelligente, nonché trasparente e regolamentato. In effetti ci sono non pochi problemi teorici e pratici a spiegare perché, in presenza di schieramenti politici pro-labour, il sindacato debba essere autonomo.

Questo non toglie nulla al fatto che invece, nella situazione italiana, l'autonomia sindacale abbia costituito e costituisca anche per il futuro un'ipotesi di lavoro valida e interessante. Tuttavia essa non potrà sopravvivere se limitata alle dichiarazioni di intenti. Per avere prospettive, essa deve trovare estensione in almeno due direzioni.

All'esterno, deve diventare un valore generale della società. È difficile sostenere l'autonomia sindacale in un contesto come quello italiano dove i partiti si ritengono in diritto di gestire direttamente l'economia, i servizi, il sociale. O c'è una visione e una pratica che delimita gli spazi e il ruolo dei diversi attori, e assegna alla politica un ruolo non omnicomprensivo, altrimenti anche l'autonomia sindacale si trova a malpartito.

All'interno, l'autonomia sindacale esce dall'ambito dei desideri se:

- ha un progetto sindacale specifico cui riferirsi;
- esiste uno spazio oggettivo per questo progetto (è in sintonia con le esigenze più generali del paese e dei soggetti sociali);
- ha una tecnica attraverso cui concretamente si persegue quel progetto in un ambito specifico distinto da quello di altri soggetti collettivi;
- ha una struttura organizzativa coerente e figure professionali che si identificano con quel progetto.

Queste condizioni sono necessarie contestualmente sia per l'efficacia sia per l'autonomia. Non basta un progetto senza tecnica, né la tecnica senza riferimenti; ma nemmeno un buon progetto e un'ottima tecnica senza operatori. Poiché questa difficile combinazione non si realizza facilmente, si possono avere diverse sfasature. Negli anni '50 alcune condizioni c'erano e altre no; per questo l'autonomia era in varie circostanze più desiderata e predicata che praticata (anche se sinceramente perseguita). Mentre invece la contrattazione sviluppata nell'industria a partire dagli anni '60 rispondeva in maniera più completa ai requisiti ricordati. Adesso che essa è in crisi, è inevitabile che la corrispondenza tra dichiarazioni e realtà sia rimessa in discussione.

b) *I sentieri possibili del collateralismo*

Le precisazioni fatte in merito alle « anime » e all'autonomia permettono di riprendere il discorso sulle prospettive della Cisl.

Senza un progetto specifico, non sarebbe stato possibile evitare negli anni '50 un esito confessionale.

In realtà, i sindacati confederali (e quindi anche la Cisl) sono realtà troppo grandi e complesse che non possono trovare ragioni di coesione in una pratica diffusa e corretta ma priva di un disegno di maggior respiro: hanno bisogno di un cemento che vada oltre la quotidianità. Se dall'interno non rinasce una progettualità, si apre uno spazio perché la coesione venga fornita da elementi di identità extrasindacale. Così avviene in tante e onorevoli parti del mondo.

Per queste ragioni, l'esito che Giulio Pastore e Mario Romani non vollero negli anni '50 potrebbe diventare invece lo sbocco della situazione attuale. La strada di un ragionevole collateralismo si presenta quella che offre, allo stato delle cose, una minor resistenza. Si tratterebbe di un grande cambiamento rispetto all'impo-

stazione originaria che però si può realizzare con interventi minimi in quanto molti elementi convergono « spontaneamente » a tale esito:

- l'assenza di un progetto sindacale specifico (progetto, valori, tecniche), il che fa prevalere l'appartenenza esterna rispetto ai contenuti e all'appartenenza sindacale, che non è fonte di identità;
- la passione di non pochi dirigenti (di tutte le « anime »!) per la politica più che per lo specifico sindacale (sindacato come ambito della politica e non del sociale);
- le esigenze di mantenimento della rappresentanza nei settori pubblici e nelle aree del sud, attraverso un rapporto stretto con le fonti che distribuiscono risorse pubbliche (sempre per l'assenza di progetti che risolvano diversamente, attraverso lo specifico sindacale, lo stesso problema);
- il fatto che la funzione principale del sindacato resta la distribuzione di reddito, e che la politica e lo stato sono attualmente la fonte principale, per la durezza e l'unilateralità dell'industria;
- la cultura di una parte dell'attuale gruppo dirigente (cresciuto in stretto rapporto con la politica come fonte di risorse e non con le imprese); l'emergere in tale ambito di una cultura che ritiene di dover proporre una visione notevolmente diversa dell'autonomia (non autonomia come separazione, ma come ruolo forte e capacità di condizionamento dei partiti);
- la diffusione di atteggiamenti tattici (si sta attenti a compromettere la propria posizione in nome di un qualche contenuto);
- la tendenza (o tentazione) di una parte dell'ex-maggioranza, a fronte dei cambiamenti e in assenza di idee, a schierarsi in quanto « sinistra » (lo schieramento prima del contenuto);
- l'assenza dal dibattito di una parte dell'organizzazione, impegnata in attività di mantenimento.

Come si può vedere, ciò che rende forte e probabile questo schema è che ciascuno dei vari elementi, presi singolarmente, non richiede particolari cambiamenti rispetto al passato; quasi tutti possono continuare ciò che stanno facendo, e in particolare non si richiedono ai sindacalisti faticose riconversioni professionali (che sono molto più dure e difficili di quelle politiche o di opinione:

per cambiare giacca occorre un attimo, per cambiare mestiere un sacco di tempo e fatica).

Tra questi elementi, ognuno dei quali è la prosecuzione di comportamenti precedenti, si instaura un circuito vizioso (rispetto all'autonomia sindacale vecchio stile; può essere considerato virtuoso da altri punti di vista). Il risultato complessivo è più delle intenzionalità e delle strategie dei singoli attori, o almeno di una parte di essi. Il risultato complessivo può essere considerato da molti come una fatalità inevitabile e non desiderata, ma su cui non si sapeva come intervenire. Lo stesso contrattualismo autonomo, rifiutando di ammettere i propri limiti e quindi non ricercando una progettualità più ampia, finisce con il concorrere a questo esito.

D'altro canto, come controprova, ci si può chiedere: l'autonomia del sindacato cambierebbe qualche cosa? Potrebbe offrire soluzioni che un rapporto collaterale nega?

La risposta è chiara. Una autonomia senza progetto, ridotta a puro mantenimento dell'esistente (come in molti casi già avviene), non aggiungerebbe niente a nessuna delle situazioni esistenti, sarebbe solo evasione e marginalizzazione. Non salverebbe nessun valore di solidarietà in particolare, non aiuterebbe il nord né migliorerebbe di un filo la situazione del sud o la presenza nel pubblico impiego; né limiterebbe il potere (o lo strapotere) della grande industria (che ha trovato solo in alcune volontà politiche un seppure discutibile argine).

A ulteriore conferma, si può anche delineare sinteticamente lo schema che emergerebbe da una evoluzione del genere.

Dal punto di vista organizzativo, è chiaro che l'appartenenza può essere un buon collante per realtà per altri versi diversificate. Quindi ci sarebbe, rispetto alla situazione attuale, una qualche semplificazione.

Dal punto di vista della linea, verrebbe privilegiata la distribuzione del reddito. Nel comparto pubblico non ci sarebbero grandi cambiamenti; nel comparto privato potrebbe essere stipulato un patto per cui si lascia l'organizzazione del lavoro e le politiche industriali agli imprenditori, e si interviene sul reddito giocando sui rapporti con la politica (soldi ai lavoratori in cambio di fiscalizzazioni, agevolazioni, ecc.).

È uno schema non senza problemi, ma è sicuramente praticabile; almeno per qualche tempo (sul lungo periodo presenta contraddizioni insolubili).

Una difficoltà che potrebbe nascere dentro la Cisl è la resistenza di una parte dell'organizzazione a una tendenza come quella delineata che dovesse assumere le caratteristiche di un progetto esplicito. Tale resistenza non condurrebbe necessariamente a ostacolare la riconversione, ma potrebbe limitare la portata dell'innovazione. Rispetto a questo pericolo la questione principale quindi diventa come non svegliare e urtare questa sensibilità. Per questo si dice che la trasformazione può avvenire soprattutto nel silenzio, non parlandone o negando che sia in corso.

La fine dell'autonomia può essere lenta e dolce; il collateralismo può avvenire attraverso una sorta di « eutanasia dell'autonomia »: si continua a operare come sempre, e quindi dentro una presunzione di autonomia (opportunamente riconfermata come valore); si continua a guardare in basso al proprio pezzo di terra; si continua a negare che ci sia crisi della contrattazione; si afferma che un sindacato è autonomo in quanto forte e influente sui partiti o su un partito; e ci si sveglia che è tardi.

A questo contesto vanno riferiti gli episodi e i fatti riportati all'inizio. Il cerchio delle ipotesi a questo punto è chiuso; siamo tornati là dove siamo partiti; le dinamiche interne possono portare la Cisl là dove anche altre dinamiche esterne vorrebbero andasse.

Questa ipotesi quindi è tutt'altro che impraticabile. Resterebbe da vedere cosa significherebbe per la Cisl, per il sindacato e per la società; se sarebbe in grado di dare un contributo alle molte questioni, o se non trascinerebbe il sindacato, come ruota di scorta, dentro le strategie di altri soggetti. Il neo-collateralismo sarebbe così un capitolo del declino sindacale. Come negli anni '50, è una strada facile e senza prospettive. Per questo Pastore la rifiutò.

c) *L'innovazione strategica come percorso*

Una strada diversa da quella delineata nel precedente paragrafo è possibile se:

- ci sono dirigenti che, come Pastore e gli altri negli anni '50, credono nella validità dell'esperienza sindacale in sé (e non come surrogato o trampolino verso la politica);

- come all'inizio, scommettono sul futuro e non sul passato.

La strada di una progettualità rinnovata, che conduca la Cisl e il sindacato a nuova vitalità e a un ruolo di prestigio e specifico è

sicuramente più complicata e controcorrente. A differenza dell'evoluzione ipotizzata nel punto precedente, essa richiederebbe non solo innovazioni esterne, ma anche interne, alla « destra » come alla « sinistra », ai pubblici come ai privati, al sud come al nord; non è cioè né pensabile né possibile se non cambia anche il sindacato stesso, se non cambiano i sindacalisti. Quindi c'è non solo da inventare, ma da superare anche le inerzie e le resistenze interne. Significa rompere il ritmo e le abitudini di persone e strutture.

Molti, nella Cisl, hanno ancora nostalgia di Carniti, del suo caratteraccio ma anche della capacità di indicare di volta in volta un obiettivo sul quale trascinare l'organizzazione. Tutto ciò è comprensibile, ma non serve. Non è solo di un leader carismatico che c'è bisogno, né di un ennesimo obiettivo. Questo funziona quando tutto il contesto è predisposto. Qui invece è il contesto che è cambiato, ed è il sindacato e il modo stesso di pensare e perseguire gli obiettivi che deve essere innovato.

Tuttavia, lo spazio esiste. Il tema del lavoro resta, anche se in termini profondamente diversi, centrale anche nel futuro. Lo dimostra tanto la « scoperta » del problema « qualità » da parte delle imprese quanto la fragilità dei servizi e dell'apparato pubblico. Inoltre anche la società « ricca » ha bisogno di una solidarietà reinventata. Un sindacalismo collaterale, per sua tendenza, non risponderà a queste problematiche, perché cerca in altre direzioni le risorse e le risposte.

Naturalmente, non c'è però nemmeno nessun rapporto automatico tra l'esistenza di uno spazio e la definizione di un progetto. In genere, è più facile ricorrere al passato che innovare.

A queste e altre contraddizioni non c'è risposta rimanendo all'interno dei riferimenti tradizionali. La definizione di un ruolo e di un progetto sindacali per gli anni '90 richiede che si riformulino non solo gli obiettivi da affidare alla tradizionale tecnica negoziale (il che consentirebbe di non cambiare quasi niente della cultura, dei meccanismi, della professionalità dei sindacalisti); ma tutto l'insieme delle condizioni: è una questione di « paradigma ». Di questo si tratta infatti quando si deve reimpostare congiuntamente cultura, valori, tecniche, comportamenti, professionalità e organizzazione. Il sindacato ipotizzato dalla Cisl degli anni '50 non era una piccola variante di quello classista o di quello dell'anteguerra; era un altro modello. Una operazione analoga si richiede adesso.

Si tratta di questioni formidabili. Tuttavia esiste la possibilità (almeno sul piano logico e teorico) di elaborare un progetto che contenga risposte coerenti alle varie dimensioni.

Ritengo, come già espresso in altre occasioni, che attorno al canovaccio della partecipazione e della promozione di opportunità si possa elaborare una proposta che risponda sia alle questioni della società, che della politica e dell'economia; che rispetti alcuni valori fondativi; che definisca un modello di sindacato e una identità di sindacalista.

Dal punto di vista teorico, si tratta probabilmente di riprendere l'elaborazione pluralista classica, nella sua versione italiana, e vedere se l'architettura è rinnovabile e regge pur eliminando alcuni assunti che ne hanno impedito lo sviluppo e l'aggiornamento, e che si traducevano più in divieti (non gestire, non partecipare: non è tuo compito) che in indicazioni (limitate al rivendicare). Si deve passare da un pluralismo ristretto (in cui ogni soggetto ha un ambito predefinito una volta per tutte, per cui il sindacato è opposizione, resistenza e rivendicazione) a una sorta di « pluralismo allargato » che non definisce i territori legittimi per i lavoratori come le « riserve indiane » da cui non si può uscire, che non precluda agli oppositori di oggi di diventare i governanti di domani: per cui si incentivano esperienze di gestione e partecipazione.

Anche la riluttanza per norme e regole, e il rinvio alla pura contrattazione, è difficile da sostenere, senza ricadere nelle contraddizioni del passato. È probabile che vada rivisto anche l'atteggiamento verso le possibili leggi di regolamentazione. C'è quindi molto da ripensare.

Dal punto di vista operativo, si tratta di vedere se pratiche come quelle partecipative (comitati, osservatori, forme varie) possono acquisire estensione diffusa, essere generalizzate come lo furono i consigli, e rivestire un ruolo paragonabile a quello della contrattazione decentrata (con la quale si devono, nella nuova ipotesi, integrare rivitalizzandola); se, in quest'ottica, nasceranno figure nuove di delegati, specializzate su temi e non solo espressione di una rappresentanza generica, e se su questi criteri anche la parte superiore del sindacato può essere ripensata.

Anche in questo caso quindi gli elementi di innovazione sono tali da far parlare di una « terza Cisl » che però, a differenza della svolta ipotizzata nel paragrafo precedente, si colloca all'interno della tradizione fondativa.

È un lavoro non da poco, che combina una progettualità elevata con il lavoro minuto e certosino di ogni giorno. Che richiede dirigenti che si appassionano non solo delle grandi parole d'ordine (e degli incontri con governo e grandi imprenditori), ma anche della quotidianità e della tecnicità necessaria per tradurre queste indicazioni.

Per quanto ci provi, non riesco a vedere un'altra strada che abbia la dignità e validità di questa.

Neanche le difficoltà, a dire il vero.

Per questo mi pare che, nel quarantesimo della Cisl, questa prospettiva può costituire una scommessa affascinante per una Cisl che non voglia terminare qui la storia della sua anomalia.