

Raffaele Morese

Quei cinque di via Po 21

Il valore della leadership nel sindacato

con i contributi di

*Luigi Sbarra, Bruno Manghi,
Paolo Feltrin, Luigi Lama*



EDIZIONI **LAVORO**

Testimoni 14

Raffaele Morese

Quei cinque di via Po 21

Il valore della leadership nel sindacato

con i contributi di

*Luigi Sbarra, Bruno Manghi,
Paolo Feltrin, Luigi Lama*

EDIZIONI **LAVORO**

© copyright 2023
Edizioni Lavoro
via G.M. Lancisi, 25 - Roma

in copertina: *Scambio di borraccia tra Coppi e Bartali*
Fondo Liverani di Carlo Martini
(Materiale Teche Rai su licenza di Rai Com S.p.A.)

Redazione e impaginazione: Agenzia Scibbolet

finito di stampare nel mese di novembre 2023
dalla tipografia Lego Digit S.r.l.
Via G. Galilei, 15/1 - 38015 Lavis (Tn)

Sommario

Riconoscimento	VII
Prefazione	
La voglia di agire per la dignità del lavoro <i>di Luigi Sbarra</i>	IX
Introduzione	
Il quintetto di Raffaele <i>di Bruno Manghi</i>	XIII
Quei cinque di via Po 21	
Capitolo primo	
La leadership si forma, non la si inventa	3
Capitolo secondo	
Giulio Pastore, il «visionario»	11
<i>Comizio del 1° maggio 1952</i>	32
Capitolo terzo	
Bruno Storti, il traghettatore	35
<i>Relazione al congresso del 1969</i>	49
Capitolo quarto	
Luigi Macario, la meteora di lungo corso	51
<i>Intervento sul terrorismo</i>	63

Capitolo quinto	
Pierre Carniti, tutto sigaro e sindacato	65
<i>Conferenza stampa dopo San Valentino</i>	89
Capitolo sesto	
Franco Marini, ovvero della tenacia marsicana	95
<i>Discorso di investitura</i>	112
Capitolo settimo	
Ringraziamento, cambiamento, speranza	115
Postfazione	
Alla ricerca di un dialogo tra il sindacato di ieri e il mondo di oggi	123
<i>di Paolo Feltrin</i>	
Cronologia dei principali avvenimenti riguardanti la Cisl, 1943-1989	145
<i>a cura di Luigi Lama</i>	
Bibliografia	151

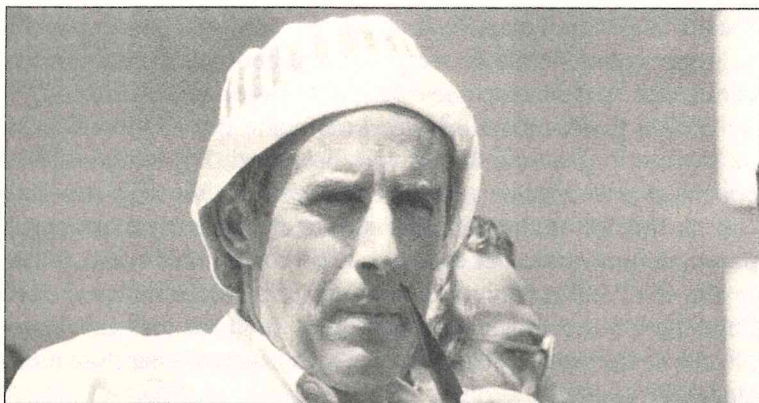
Capitolo sesto

Franco Marini, ovvero della tenacia marsicana

Ogni cosa al suo tempo, ha il suo tempo.

Fernando Pessoa

La gestione della Cisl da parte di Franco Marini si inaugurò con un'inedita innovazione. Contemporaneamente alla sua elezione, avvenuta all'unanimità, furono eletti ben due segretari generali aggiunti: Mario Colombo ed Eraldo Crea. Mai successo prima di allora e neppure in seguito. In genere, la contemporaneità di un segretario aggiunto nella Cisl, accanto al segretario generale, ha avuto un duplice significato: prefigurare il probabile successore in una logica di continuità della linea politica del leader uscente, e questo è quanto accaduto con le coppie Pastore-Storti e Ma-



Franco Marini durante un comizio di Cgil, Cisl e Uil a Piazza del Popolo a Roma nel 1982
(Ph. Maurizio Riccardi - Archivio Riccardi)

cario-Carniti, oppure sottolineare una convergenza di volontà di gestione unitaria dell'organizzazione in presenza di progettualità che non coincidevano al cento per cento, e questo si è avuto con le coppie Storti-Macario e Carniti-Marini.

L'eredità di Carniti era indubbiamente impegnativa e, come già descritto, la sua uscita fu un po' prematura, anche se comprensibile. Ma soprattutto avvenne quando nel corpaccione dell'organizzazione non erano ancora rimarginate tutte le ferite dello scontro delle «due anime» che avevano caratterizzato oltre un ventennio di divergenze interne, sempre contenute entro una dialettica non distruttiva. Il rischio di un rigurgito era però latente; la voglia di voltare pagina, altrettanto. In quel momento, l'organizzazione non era in grado di fare una scelta netta, né in una direzione né in un'altra.

Marini, in accordo con Carniti, decise per due aggiunti perché uno soltanto non rientrava nello schema precedentemente indicato. Non voleva che la scelta di un solo aggiunto esprimesse anche l'indicazione del suo successore, né voleva cristallizzare l'idea delle «due anime». Salomonicamente, vennero scelti due cavalli di razza, Mario Colombo (carnitiano di ferro) ed Eraldo Crea (amico di Marini, anche se inizialmente schierato con la «tesi due» guidata da Macario), entrambi appartenenti a quel gruppo storico di studenti nel Centro studi di Firenze, entrambi contrassegnati da un'esperienza collaudata nella gestione di strutture importanti (la Cisl di Milano il primo e la Fulpia, sindacato degli alimentaristi, il secondo), entrambi presenti nella Segreteria confederale da tempo, entrambi dotati di sicura lealtà verso tutta l'organizzazione e da questa riconosciuti tali.

D'altra parte, nessuno in quel momento considerava Marini un segretario generale di corto respiro. Anzi, l'opinione diffusa era che si profilasse una gestione temporale più in stile stortiano che carnitiano. Anche io ne ero convinto, sia per l'età che per la pazienza dimostrata nel costruire il percorso che l'aveva portato alla testa dell'organizzazione. E proprio alla pazienza si deve l'appellativo «marsicano» con il quale molti lo classificavano; più che la sua provenienza abruzzese, esprimeva la caratura montanara del carattere.

Di questo accorto e tenace procedere darò conto, non prima di aver raccontato di un incontro che forse è rimasto patrimonio

solo dei tre seduti intorno a un tavolo riservato in un ristorante romano, fuori mano. Marini, poche settimane dopo la sua elezione, chiese a me, allora segretario generale della Fim, e a Carlo Mitra, segretario generale della Filca – in quel momento, entrambi carnitiani – di fare una chiacchierata, che si dimostrò più interessante di quanto si potesse prevedere.

Ci disse di non avere l'obiettivo di fare la Storia, ma di voler capitalizzare i risultati della concertazione e del referendum. Ovviamente, aggiunse di voler anche ricucire i rapporti con Cgil e Uil. Sul piano interno – che si capì subito essere la vera ragione del pranzo – fu molto esplicito: il suo intento era quello di traghettare in modo unitario la Cisl verso il suo successore e che aveva già chiaro quale dovesse essere. Non fece il nome, di certo non eravamo noi. Né noi glielo chiedemmo. Ci pareva un traguardo così lontano che non valeva la pena di stare lì a fare i curiosi. Ci chiese di collaborare all'unità della Cisl ed entrambi gliel'assicurammo.

Rendo conto di questo episodio perché si comprenda che Marini e solo lui aveva in testa la possibilità, in quel momento remota, di dover lasciare la Cisl anche prima dei canonici limiti statutari. L'interesse per la politica lo induceva a tanta lungimiranza. E così accadde, dato che venne eletto segretario generale nel 1985 e si dimise nel 1991. Quindi, da subito, ha operato perché si consolidasse la sua idea di successione, che – come è noto a chi ha frequentato quel grande magma di esperienze e lotte che è un sindacato confederale – implica un capillare lavoro di convincimento e coesione.

Tuttavia, la sua tempra di alpino – passione indiscussa, quella della montagna (era nato a San Pio delle Camere, paesino della Marsica in provincia dell'Aquila), coltivata fino agli ultimi giorni della sua vita – lo ha aiutato molto nel procedere, gradino dopo gradino, nel lungo tracciato che lo ha portato dalla prima esperienza a Rieti fino a via Po 21. Per molti sindacalisti, la gavetta consiste nel lungo procedere in una categoria. A lui, giovane apprendista sindacale, toccò di muoversi trasversalmente sia per territorio (oltre Rieti, L'Aquila, Agrigento, Biella) che per settore (agricoltura, tessile, servizi), acquisendo così una visione complessiva delle sfumature di interessi, condizioni, relazioni da coniugare sempre con i valori fondanti della Cisl.

Quando approdò a Roma, si dedicò ai lavoratori del settore pubblico, in particolare a quelli degli enti locali e parastatali. Erano tempi di grande magra per le politiche rivendicative. La natura elefantia del settore, la vita breve dei governi dell'epoca, la frammentazione della rappresentanza sindacale (in alcune branche dell'amministrazione pubblica a Cisl, Cgil, Uil facevano concorrenza numerosi sindacati di nicchia, ma sempre aggressivi), la farraginosità delle procedure relative al lavoro pubblico concorrevano a vaporizzare l'interlocuzione con la controparte. La conseguenza era che le dinamiche salariali e le acquisizioni normative non procedevano di pari passo con quelle che altre categorie avevano accelerato negli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso.

In quel lungo periodo da dirigente sindacale sempre più indiscusso del settore pubblico, Marini ha tessuto una fitta rete di relazioni che andava ben oltre i dipendenti associati e non; toccava anche le alte sfere della Pubblica amministrazione centrale e periferica e quindi la politica. Se Carniti ebbe sempre in mente l'egemonia del sociale nel progresso della società, Marini è stato, sin da giovane, un sindacalista attento alla politica. Se la prima tessera per passione e dedizione era quella della Cisl, la seconda quella dell'associazione degli ex alpini (non perdeva mai l'occasione per partecipare ai raduni annuali, anche quando fu presidente del Senato), la terza era sicuramente quella della Dc e, più precisamente, della corrente di Pastore prima e di Donat-Cattin poi.

La gerarchia identitaria fu rispettata con grande accortezza. Se, infatti, veniva organizzata una riunione partitica di un certo significato, egli vi partecipava e spesso diceva la sua. Era ascoltato con attenzione e ovviamente aveva peso sulle decisioni finali. In un congresso della Dc, bastò il suo intervento contro il segretario uscente De Mita (che in replica sbottò: «Marini, se continui così non interesserai più neanche i democristiani») e a favore di Enzo Scotti, sostenuto dall'ala sociale del partito, per consentire a quest'ultimo, entrato con il 5% dei consensi congressuali, di salire fino al 33%, ridimensionando il successo dell'Irpino.

Tuttavia, in genere Marini era attento a non apparire sempre e ovunque. Calibrava costantemente le presenze e la pubblicità attorno ad esse. A conferma di questa tattica, basta aver presente

una fase turbolenta della vita democristiana. Nel 1967, Donat-Cattin favorì la nascita di un settimanale – «Sette giorni» – diretto da Ruggiero Orfei, che ebbe una diffusa notorietà negli ambienti sindacali e politici poiché coltivava il dialogo tra cattolici (democristiani e non), socialisti e comunisti. Erano anni postconciliari, la guerra fredda era un ricordo del passato, tirava aria nuova nel Paese e nel sindacato. Ebbene, su quel settimanale vi è un solo intervento di Marini, mentre consistente è stata la presenza di altri sindacalisti cislini, per lo più appartenenti all'anima progressista e in ogni caso non partecipanti alla vita di Forze nuove.

Io ero molto amico di Orfei (era stato il capobibliotecario della Cattolica a Milano, dove mi sono laureato) e iniziai a collaborare – pur non essendo iscritto né al partito né alla corrente, come pure molti collaboratori del settimanale a partire da Orfei – dedicandomi alle vicende del sindacato e alle lotte operaie di quel periodo. Dovetti usare uno pseudonimo (Raf Danza, di vago riferimento agli ambienti familiari), condizione concordata con il professore Saba, al tempo capo dell'Ufficio studi cislino, per non creare troppi pettegolezzi e malintesi nel palazzo.

La diaspora politica del mondo cattolico era in atto, «Sette giorni» l'alimentava apertamente e nel dicembre del 1968, in pieno scombussolamento sociale e politico, la corrente di Forze nuove organizzò un convegno a Sorrento in cui si parlò apertamente di «scissione dalla Dc» e costituzione di un secondo partito cattolico di sinistra. Marini vi partecipò, come altri sindacalisti della Cisl, ma non prese la parola. Ascoltò e si convinse che non era proprio il caso di fare un salto di questo genere. Non ho mai indagato se parlò nell'orecchio di Donat-Cattin; sta di fatto che anche il leader della corrente non diede seguito all'ipotesi discussa e data quasi per fatta. Livio Labor, il quale aveva portato avanti questo disegno con Donat-Cattin, si irritò molto per questa conclusione. Aveva lasciato la presidenza delle Acli proprio per dare corpo a un'alternativa alla Dc e tentò lo stesso l'avventura. Costituì il Movimento politico dei lavoratori (Mpl) che non ebbe successo alle elezioni politiche in cui si presentò.

L'atteggiamento vigile ma discreto verso la politica consentiva a Marini di non essere considerato nella Cisl una sorta di *longa manus* eterodiretta dall'interno della Dc, né di essere vis-

suto nel partito come un guastafeste arrivista. In più, era un gran lavoratore, nessuno poteva insinuare che le posizioni che stava acquisendo, man mano che cresceva in prestigio e competenza nel sindacato, dipendessero dall'essere democristiano. Sin dalla sua nascita, la Cisl non ha mai fatto l'analisi del sangue politico o religioso o ideologico a chi si iscriveva o assumeva incarichi dirigenti. Il metro di misura era, e spero che continui a essere in futuro, l'adesione ai valori dell'organizzazione, la competenza, la voglia di lavorare sodo e di... guadagnare poco. L'organizzazione, a questo proposito, aggiungeva: «In cambio, avrai tante soddisfazioni». Certo, essere democristiano per lunga pezza è stato un distintivo in più per sentirsi di casa, per molti dirigenti e iscritti. Ma di non democristiani sono stati pieni gli elenchi degli iscritti e dei dirigenti, soprattutto nei settori industriali e terziari in crescita.

Di conseguenza, non c'è mai stata una corrente democristiana nella Cisl. Sia per tradizione autonomista di stampo pastoriano, sia perché la Democrazia cristiana era essa stessa divisa in correnti, spesso in acerrima competizione tra loro, sia perché il mondo cattolico nel quale la Cisl pescava a piene mani era più ampio, più vivace, più motivato di quello rappresentato dalla Dc. Né mi risulta che Marini avesse accarezzato l'idea di voler rappresentare solo i tesserati democristiani. Li considerava dotati di maggiori assonanze con le sue idee, ma aveva introitato la lezione dell'autonomia che era stata il cuore dell'esperienza vissuta al Centro studi, in gioventù, e soprattutto sapeva che tanti democristiani e moltissimi cattolici erano gelosi della loro capacità di discernere ciò che doveva fare o non fare il sindacato.

Quest'attitudine realistica gli consentì di partecipare da protagonista non oltranzista alle tante sfide che nel corso della sua vita sindacale si profilavano e che, in parte, sono state indicate parlando dei suoi predecessori. Nel congresso del 1969, si schierò per le incompatibilità tra cariche sindacali e quelle politiche. Compresse che i tempi erano cambiati, che il sindacato era – come tra l'altro diceva lo slogan di quel congresso – «potere contro potere». Di conseguenza, non prese neanche in considerazione l'idea oltranzista di Scalia di perseguire una scissione della Cisl, in nome della democristianità.

Non considerò, come altri suoi amici, l'unità sindacale un male assoluto, una perdita di identità per la Cisl. Non fu però mai un entusiasta, soprattutto all'inizio delle esperienze unitarie sviluppate nel settore industriale e al Nord. Ebbe un passo da montagna, guardò con diffidenza la decisione della Fim di effettuare il congresso di scioglimento, ma senza anatemi, senza indossare l'armatura dell'ortodosso che altri nella Cisl pretendevano facesse. Carniti usava l'acceleratore; lui il freno, ma non la retromarcia. Ciò consentì alle divergenze di incrociarsi e trovare alla fine un equilibrio e ciò ebbe influenza nel sindacalismo confederale e finanche in politica.

Nella Cisl, dunque, il sodalizio tra Carniti e Marini si consolidò, dopo anni di contrapposizioni non partitiche ma contenutistiche. Il campione del contrattualismo e dell'autonomia si ritrovò a costruire con l'asso della mediazione istituzionale e dell'attenzione agli equilibri politici le basi per il futuro sindacato della partecipazione e della concertazione. Lo disse apertamente Marini, nell'intervento all'Assemblea organizzativa del 1982, dopo che Carniti aveva illustrato il disegno concertativo che la Cisl avrebbe messo in campo. Un'ipotesi che ebbe la forza di rendere protagonista il sindacato nel pieno di una lunga stagione di contemporanea forte inflazione, pesante recessione economica e difficoltà pressanti in fatto di tenuta democratica del Paese, su cui mi sono già intrattenuto.

Nell'insieme del sindacalismo confederale si respirò un'aria di confronto serrato sul destino dell'unità sindacale che, se non assunse le forme definitive sostenute dalle categorie più avanzate su questo fronte, evitò che essa scivolasse verso un ritorno al passato. L'unità nella Cisl, e anche nella Uil di Benvenuto, consentì ai più autonomisti della Cgil di poter agire senza subire condizionamenti dai partiti ai quali facevano riferimento i dirigenti di quella organizzazione. La Federazione Cgil, Cisl, Uil non fu una stanza di compensazione tra schieramenti, ma fucina, almeno nella prima fase, di proposte e iniziative con le quali tutti i partiti, le controparti sociali e i governi dovettero confrontarsi. Non ebbe mai le caratteristiche della prima Flm, ma il confronto era assunto come valore per mediazioni di alto livello e da presentare in modo unitario.

La politica, in particolare, incominciò a perdere egemonia. Nella società germogliavano soggetti sociali interessanti, ma anche inquietanti. Se da un lato crescevano l'autorevolezza del sindacato, il rilievo sociale dell'imprenditoria, la novità dei movimenti per i diritti civili, dall'altro entrarono in scena lo stragismo di destra e gli attentati delle Brigate rosse. La politica ne rimase schiacciata, né il tentativo di Berlinguer – che propose il compromesso storico, raccolto da Moro nella versione delle convergenze parallele – riuscì a sollevarne le sorti. Tra la tragica morte di Moro nel 1978, quella traumatica di Berlinguer nel 1984 e il lancio delle monetine a un Craxi caduto in disgrazia per l'operazione «Mani pulite» dei magistrati milanesi nel 1993, si avviò la consumazione della prima Repubblica e una ricomposizione del quadro politico che, per successive approssimazioni, portò al superamento della Dc e del Pci, nonché al declino del Psi.

Paradossalmente, ma neanche tanto, procedette più speditamente l'unità politica delle formazioni di centrosinistra che quella sindacale. La Cisl guidata da Marini non si arroccò, contribuì a far funzionare l'unità di azione tra le confederazioni, ma pragmaticamente in un clima di separazione identitaria. La Uil di Benvenuto e la Cgil di Pizzinato prima e Trentin dopo non chiesero troppo a Marini e lui non fece nessuna *avance* sul piano unitario.

Negli ultimi anni della sua vita, quando poteva parlare senza dover indossare più vesti istituzionali, più volte si rammaricò pubblicamente di non aver ripreso in mano, quando era segretario generale, il dossier dell'unità sindacale e di non aver almeno tentato di rilanciarla. Era consapevole che l'egemonia della politica era solo nella testa dei teorici del partito guida della sinistra. Senza un soggetto sociale forte di idee e rappresentanza che tenesse assieme interessi vari ma tutti riconducibili a valori di solidarietà e di uguaglianza, nessuna forza politica sarebbe stata in grado di fare politiche riformatrici. La divisione sindacale era un ostacolo a questa prospettiva.

Se ne discuteva anche davanti a un bicchiere di ottimo vino – con lui non mancava mai a pranzo o a cena, anche se era parco, quasi come Carniti – con relativo distacco. Gli esprimevo il mio punto di vista. Nella Cisl, specie nelle strutture che avevano

osato di più in fatto di unità, non c'era più l'afflato originario. Personalmente, ero convinto che non l'assenza di una progettualità comune, ma almeno la volontà di ridefinirla, impedivano che l'unità sindacale potesse tornare in cima all'agenda del sindacalismo confederale. E ciò nonostante l'affievolirsi del richiamo della foresta da parte dei partiti più vicini alle istanze dei lavoratori.

Due le ragioni che facevano stare nel fondo del cassetto la prospettiva dell'unità sindacale. La prima che, dopo «San Valentino», era scattato in ciascuna organizzazione un sacro furore identitario fatto non solo di attivismo tradizionale ma anche di elaborazione di proposte.

Un lavoro a tutto campo, nella Cisl. Si andava dal potenziamento della solidarietà internazionale (una bella fucina di esperienze per i giovani sindacalisti, a partire dagli anni Sessanta, che spesso diventavano dirigenti e qui mi piace ricordare la figura di Alberto Tridente, grande animatore di questo impegno). Si proseguiva con l'elaborazione di idee più strettamente contrattuali; basti pensare che è di quel periodo il lancio della rivendicazione delle pensioni integrative di natura contrattuale. Sembrava un'eresia, fu attaccata – soprattutto da categorie della Cgil – come un attentato al sistema obbligatorio di pensionamento. Ma in breve tempo si impose come rivendicazione contrattuale unitaria.

Ancora più significativa fu la riproposizione delle 35 ore settimanali che, anche se rimase su un piano culturale e dialettico, rappresentò – soprattutto nelle categorie industriali, ma sempre con il sostegno della Cisl – un significativo esercizio di identità dentro e fuori i luoghi di lavoro. Contribuì anche a rafforzare la collaborazione con l'Ig Metall e la Dgb, il potente sindacato tedesco anch'esso impegnato a sostenere questo obiettivo e in questo modo a dare spessore rivendicativo alla Ces.

Quella delle 35 ore è una storia che parte da lontano. Fu un cavallo di battaglia del giovane Carniti quando, appena acquisita contrattualmente la settimana di 40 ore, sollecitò Luigi Frey, Nicola Cacace e me di ragionare sulle implicazioni di un ulteriore salto negli assetti degli orari lavorativi, verso le 35 ore.¹

¹ N. Cacace, L. Frey, R. Morese, *Lavorare meno, per lavorare tutti*, Edizioni Lavoro, Roma 1978.

Ma anche da libero pensatore, il vecchio Carniti non smise di sollecitare studiosi, politici, sindacalisti affinché dessero ragione a Keynes che già nel 1936 prevedeva che il progresso tecnologico, economico e sociale avrebbe imposto una forte ripartizione del tempo di lavoro per assicurare la piena occupazione. Scrisse infatti Carniti: «Keynes non era un estremista, un radicale, ma un liberale. Tuttavia a differenza dei conservatori, che attualmente si incontrano nei vertici dei capi di Stato e di Governo, sapeva bene che se il lavoro (come del resto il reddito) non viene distribuito equamente, anche attraverso la riduzione degli orari, l'esclusione che la disoccupazione comporta, crea un problema molto più serio le cui conseguenze possono anche diventare drammatiche».²

Con Marini, la Cisl riuscì a convincere Cgil e Uil a dare il via all'utilizzo dei contratti di solidarietà. Si trovano citati per la prima volta ufficialmente nell'«accordo di San Valentino». Ma per farli diventare strumenti applicabili per legge ci vollero dieci anni. Mai questione fu dibattuta aspramente e a lungo tra sindacalisti che la consideravano una rivendicazione assistenzialistica (soprattutto in Cgil) e sindacalisti che la privilegiavano come intervento emergenziale di riduzione dell'orario di lavoro (quelli della Cisl e Uil) per evitare che, durante la recessione, troppi lavoratori finissero nel limbo, spesso senza ritorno, della cassa integrazione guadagni speciale. Ma quando la proposta approdò tra i lavoratori, tutto andò più liscio; le ragioni solidaristiche erano date per scontate. In molte aziende si fecero accordi per utilizzare la legge che istituiva i contratti di solidarietà (legge 863/1984), salvando parecchi posti di lavoro, anche se comportava una sia pur lieve riduzione salariale. Si configurò un parziale riconoscimento del valore della ripartizione del lavoro, come alternativa al non lavoro.

Dopo la pandemia, la sperimentazione dello *smart working*, l'avvento dell'economia della conoscenza e l'obsolescenza delle lavorazioni *labour intensive* hanno dato un vigore nuovo alla discussione, spesso per pressione delle stesse aziende. Forse si sta aprendo una fase nuova nella gestione del tempo di lavoro.

² Cfr. Prefazione al libro di F. Pelos, *Il mercato senza lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma 2013.

La seconda ragione dello stallo della prospettiva unitaria è che in ciascuna confederazione si era affermato un tasso di autonomia propositiva, si era rafforzata la capacità organizzativa e finanziaria e quindi si poteva prescindere da qualsiasi forma di condizionamento esterno. Il tesseramento derivante dall'azione contrattuale era stato sempre più integrato dal diffondersi dei servizi, dal tradizionale patronato al più recente Caf (centro di assistenza fiscale), alle strutture che si occupano tuttora dei problemi della casa, della formazione professionale, dell'integrazione degli immigrati, del consumo, del turismo.

Già dagli inizi degli anni Ottanta, i servizi collaterali alla tutela contrattuale presero una dimensione significativa. Il regista nella Cisl fu, per verità, Mario Colombo, straordinario organizzatore e coriaceo attuatore delle scelte fatte intorno a quello che Giuseppe De Rita ebbe a considerare come il «welfare a tutto tondo della Cisl». Ogni attività di assistenza personale che venne estesa in quel periodo mariniano fu una felice intuizione tendente a produrre un rapporto sempre più intenso con chi fosse già iscritto o potesse essere attratto a iscriversi, specie lì dove questi servizi erano assolti con professionalità. Questo ampliamento di ruoli fu immaginato come sussidiario all'attività di contrattazione e di concertazione; ogni stravolgimento di priorità, anche se compiuto per accrescere il consenso e l'adesione al sindacato, avrebbe come conseguenza uno stravolgimento del Dna della Cisl.

Con Marini, la Cisl non dovette solamente attraversare la seconda parte degli anni Ottanta facendo i conti con la stentata ripresa economica, dopo lo sgonfiamento dell'inflazione derivante dall'«accordo di San Valentino». Con lui si iniziò, unitariamente, anche una lunga stagione di conflittualità con vari governi sulla questione fiscale, che tuttora tiene banco.

Su questo tema, bisogna dare a Cesare quel che è di Cesare. Chi alimentò l'esigenza di affrontare la questione fiscale fu Benvenuto, che già da tempo agitava un significativo messaggio: il sindacato dei cittadini. Tra le principali rivendicazioni vi era la difesa dei redditi dal lato fiscale, che divenne tema di lotta unitaria. Assieme, Benvenuto, Marini e Trentin subentrato a Pizzinato alla guida della Cgil, fecero un buon accordo sul *fiscal drag* con

il governo, tutelando così i redditi dei lavoratori dipendenti e i pensionati dall'inflazione. Accordo che, all'inizio del secolo, in considerazione della bassa inflazione, venne neutralizzato. Questo aggravò il fenomeno dell'erosione fiscale dei redditi da lavoro che tra l'altro, assieme ai prelievi sulle pensioni e in concomitanza con la progressiva riduzione del gettito fiscale accordata ad altri redditi, rappresentano sempre più il pilastro delle entrate dello Stato. Ad aggravare il peso sui redditi dei lavoratori e dei pensionati si sono aggiunte le addizionali Irpef regionali e comunali. Sono convinto, con Maurizio Benetti, che andrebbe previsto «un tributo specifico per il welfare (non Irap) a carico di tutti i redditi da impresa, da capitale, da immobili, così anche questi redditi sarebbero chiamati a contribuire al welfare».³ L'universalità del welfare pubblico, senza una revisione delle fonti di finanziamento, sarà sempre più erosa e a pagarne le conseguenze saranno le fasce più deboli della società.

Drammaticamente, «Pagare meno, pagare tutti» resta ancora un'incompiuta in questo Paese. Anzi, per meglio dire, siamo messi proprio male. C'è chi paga poco per senso logico e per dettato costituzionale e chi paga tanto, più di quanto equità e solidarietà richiederebbero. In mezzo, c'è una fascia di persone e aziende sostanzialmente «esentasse», ma che usufruiscono comunque dei servizi pubblici, senza collaborare al loro finanziamento. E su tutto il sistema fiscale aleggia l'intollerabile ma tollerata massa di evasione.

Un'altra questione si impose in questo periodo mariniano: l'applicazione della riforma del pubblico impiego. Anche in questo campo, ci vollero parecchi anni prima che prendesse corpo la legge quadro del 1983, la quale tentava di ammodernare la Pubblica amministrazione. Le intenzioni erano buone, le norme erano ben fatte (ci aveva lavorato, con altri, un giurista di raffinata cultura, Massimo D'Antona, anche lui sacrificato dalla furia distruttiva delle Brigate rosse sull'altare della rivoluzione proletaria senza il proletariato, il 20 maggio del 1999), ma le resistenze furono tante.

³ Cfr. M. Benetti, M. Marè, *La riforma a metà*, in «L'Economia del Corriere della Sera», 23 maggio 2023.

È noto che nel sistema pubblico il conservatorismo è pane quotidiano. Il nocciolo duro della legge di riforma era rappresentato dall'autonomia della dirigenza pubblica e dalla contrattualizzazione del rapporto di lavoro, reso omogeneo al settore privato. Due capisaldi del vecchio potere politico venivano intaccati, per effetto dell'unità sindacale e della forza delle esigenze della società, sempre più allergica alle lungaggini burocratiche.

Questo lungo e lento processo è stato accompagnato da una consistente immissione di tecnologia informatica, ma senza raggiungere l'obiettivo di far dialogare un ministero con l'altro, questi con gli altri organi amministrativi (regioni, province, comuni) e istituzionali. Si è imposta una dinamica salariale, anche per effetto della diffusione della contrattazione decentrata, più consistente che nel passato,⁴⁴ ma senza un saldo collegamento all'innovazione organizzativa. Si è consolidato un ruolo dell'alta dirigenza pubblica sganciato dalle dinamiche politiche, anche se esposta allo *spoil system* a ogni cambio di governo, ma che non ha facilitato un diffuso processo decisionale diverso dal passato.

Marini era consapevole che la Cisl si giocava molto del suo prestigio tra i lavoratori pubblici e non ha mai appoggiato lotte tendenti a procrastinare il rinnovamento, privilegiate con sempre più insistenza da organizzazioni sindacali più piccole e più corporative. Se questo atteggiamento ha consentito di ottenere risultati contrattuali migliorativi, non ha però inciso sulla questione, tuttora presente, della riorganizzazione del lavoro pubblico. I governi di centrodestra hanno puntato il dito contro i dipendenti, esponendoli all'accusa di essere sfaticati e ignoranti. Quelli di centrosinistra hanno scommesso sulla tecnologia, scoprendo *ex post* che il consumo cartaceo non era diminuito, ma semmai aumentato.

La questione vera resta irrisolta: la dirigenza deve essere responsabilizzata sull'efficienza del lavoro delle persone ad essa affidate, anche con sistemi premiali di profilo retributivo. Purtroppo la prassi che ha finito per imporsi è quella per cui gli incentivi sono sostanzialmente uguali per tutti, che, sommati a stipendi base medio alti, assicurano redditi rispettabilissimi per il

⁴⁴ Cfr. Gabriele Olini, citato in G. Baglioni, *La lunga marcia della Cisl*, il Mulino, Bologna 2011.

ruolo coperto. Ma come metteva in guardia don Milani, «mai far parti uguali tra disuguali». Non solo nella mia breve esperienza governativa, ma in tutti i rapporti che ho avuto con la burocrazia pubblica ho incontrato dirigenti di altissima competenza e disponibilità, pronti a stare giorno e notte al lavoro. Altri, invece, hanno abusato dell'autonomia decisionale facendo prevalere le ragioni dei rinvii, della non assunzione di responsabilità, della scarsa efficienza delle loro direzioni.

In definitiva, fino a quando la concezione del tempo per chiudere un dossier non fa differenza tra un giorno, una settimana, un mese, un anno e più, è ridicolo prendersela con i *travet*. Le ricordiamo con un sorriso di compatimento le faccette colorate del ministro Brunetta che, benché ritengo in buona fede e con senso istituzionale, voleva valutare e far valutare l'ultima ruota del carro, quando il problema era altrove.

Inoltre, Marini dovette misurarsi anche con la fine del più lungo periodo di pace internazionale del secolo che stava per scadere. Con l'invasione, da parte degli Stati Uniti, dell'Iraq di Saddam Hussein, che in molti evocò il ricordo della guerra nel Vietnam, si aprì il periodo ormai ininterrotto di quello che papa Francesco chiama «la terza guerra mondiale a pezzi».

Fu un evento traumatico; papa Giovanni Paolo II fece sentire in modo netto il suo rifiuto all'uso delle armi. Il rischio di una divisione in Italia tra filoamericani e oppositori era enorme. Non si riuscì a fare un comunicato unitario con Cgil e Uil. La Cisl diede un giudizio fortemente contrario all'intervento e optò nettamente per un ripristino di ruolo dell'Onu. Marini evitò ogni manifestazione che avesse soltanto l'obiettivo di individuare come nemico gli Usa.

Era documentata la ferocia della dittatura di Saddam Hussein verso i contestatori, soprattutto giovani e donne. Erano note le velleità irachene di costruire un formidabile arsenale di armi con l'uso presunto di uranio arricchito. Da quella vicenda, risultata in seguito «montata» da parte del governo Bush, iniziò il declino della funzione mediatrice dell'Onu, con le conseguenze a tutti note. Ancora oggi questa non è stata in grado di trovare un ruolo risolutivo che attenuasse nel mondo scontri armati, lotte fratricide, come quella tra Israele e Palestina, e invasioni scellerate, come quella della Russia contro l'Ucraina.

Marini, in ogni caso, dava molto peso alla dimensione internazionale delle questioni economiche e sociali. «Dobbiamo favorire ogni possibile sviluppo di sindacati locali, autonomi e rappresentativi. In questi Paesi, con la sindacalizzazione, dobbiamo favorire più giustizia, migliori condizioni di vita e di lavoro e con ciò stesso migliori stimoli allo sviluppo economico. Tutto questo costituisce l'essenza e il valore del nostro Iscos. L'orizzonte dell'interdipendenza e della solidarietà, che in modo altissimo attraversa la *Sollicitudo rei socialis*, è il nostro orizzonte».⁵ Con questa impostazione, Marini frequentò le sedi delle centrali sindacali europee e mondiali, divenendo vicepresidente sia della Ces (Confederazione europea dei sindacati) che della Cisl internazionale. Disponeva di un robusto dipartimento internazionale, venutosi a formare nel tempo sotto lo stimolo di Emilio Gabaglio, transitato dalla Presidenza delle Acli alla Segreteria confederale della Cisl. E quando quest'ultimo divenne presidente della Ces, la direzione del dipartimento passò ad Angelo Gennari che, disponendo soprattutto della collaborazione di Antonio Miniutti, Cecilia Brighi e Luigi Cal, continuò a svolgere un grande ruolo nelle relazioni internazionali sindacali e non.

Improvvisamente, nel 1991 lo scenario politico coinvolse da vicino la Cisl. Morì Carlo Donat-Cattin, in quel momento ministro del Lavoro. Era da tempo sfibrato da malanni, ma anche segnato da qualche anno da un dolore tremendo per la scoperta che il figlio Marco aveva avuto un ruolo operativo nelle fila del terrorismo rosso (noto in Prima linea come «comandante Alberto») e poi morto tragicamente nel 1988, in un incidente stradale.⁶ In più, aveva appena condotto in porto un difficilissimo rinnovo del contratto dei metalmeccanici. La pressione su Marini fu enorme. Tutta la corrente di Forze nuove indicava lui, affinché prendesse in mano l'eredità di Donat-Cattin. Non si poté sottrarre. Iniziò così per lui un'altra vita: quella non tanto dell'uomo di governo, quanto del politico a pieno titolo.

⁵ Cfr. *Relazione all'XI Congresso confederale, 14-18 luglio 1989*, in «Conquiste del Lavoro», 15 luglio 1989.

⁶ Cfr. M. Galfré, *Il figlio terrorista*, Einaudi, Torino 2022.

Quando lasciò la Cisl, fece per me un gesto inatteso. Mi sollecitò a prendere come autista il suo, considerandolo di alta affidabilità. Ne fui contento, anche perché conoscevo Tonino D'Onofrio dai tempi della nascita della Flm. Era il barista della sede nazionale, in corso Trieste 36. In più era nativo della provincia di Foggia e quindi il sodalizio aveva buone radici. In effetti, Tonino non era soltanto un ottimo guidatore, disponibile a tutte le ore, ma per Marini mise a disposizione la sua capacità di risolvere tante minute incombenze e soprattutto la sua abilità culinaria. Anche la moglie di Marini, medico ospedaliero molto apprezzata, si rivolgeva a lui per organizzare in montagna pranzi e cene con amici. Ovviamente, la mia confidenza con Tonino era superiore e lo è tuttora; ci siamo intesi sempre al volo e, nello stesso tempo, ho potuto constatare la sua ferrea lealtà verso la Cisl.

Un'ultima considerazione. Non ho dubbi: Marini diede il meglio di sé come dirigente politico. Molti sindacalisti delle tre confederazioni, al termine della carriera, hanno accettato di diventare parlamentari o di partecipare al governo del momento. È capitato anche a me, sia pure per un tempo brevissimo. Il loro contributo è stato in genere apprezzato sul piano professionale, dato che il sindacato allena alla complessità come pochi altri impegni, ma all'interno dei partiti in cui approdavano gli ex sindacalisti sono rimasti marginali. Hanno fatto eccezione Giorgio Benvenuto, costretto a fare, per pochissimo tempo, il segretario nazionale di un Psi travolto dal declino di Craxi; Fausto Bertinotti, divenuto capo di Rifondazione comunista e protagonista della caduta del primo governo Prodi; Guglielmo Epifani, per un breve tratto, ma molto accidentato, numero uno del Pd.

Franco Marini ha avuto un percorso più lungo e significativo. Ha partecipato alla fine della Dc a fianco di Mino Martinazzoli; ha guidato la nascita dei Popolari, cedendo poi il passo a Buttiglione, che tradì rapidamente; ha favorito l'approdo alla Margherita di quelli che non hanno abboccato alle lusinghe di Berlusconi, offrendo a Francesco Rutelli la leadership; e quindi è stato protagonista della costituzione del Partito democratico, assieme a Walter Veltroni.

Sempre da posizioni rilevanti nelle segreterie nazionali, continuamente riconosciuto leader all'interno e anche all'esterno, ha

anche vissuto pasque (ottimi successi elettorali, l'elezione a presidente del Senato) e quaresime (ha mangiato «pane e cicoria» assieme a Rutelli negli anni della Margherita, è stato infelicemente candidato alla Presidenza della Repubblica). Le ha attraversate con grande signorilità, senso dell'equilibrio e mantenendo la barra sempre dritta sul centrosinistra. Tanti ex democristiani hanno seguito l'odore del potere, disperdendosi in piccole o grandi aggregazioni del centrodestra. Di questi, in pochi non lo hanno fatto per interesse personale. Marini non ha avuto titubanze di collocazione, ha respinto profferte e prosceni che per lungo tempo gli sono stati proposti in modalità più o meno palesi e note.

Tutto ciò l'ha reso credibile e rispettato. In politica, nulla è facile, nulla è scontato. Ma l'esperienza sindacale è una maestra di coerenza e, se l'ambizione è spesa al suo servizio, il riconoscimento arriva inevitabilmente. Questo è stato l'itinerario politico di Marini e non a caso, alla sua morte, gli è stato unanimemente riconosciuto. *Tanto di cappello.*

In questo testo di Marini, appena eletto segretario generale della Cisl, prevale la consapevolezza che il ruolo di forte protagonismo dell'organizzazione non può vivere sugli allori dei risultati acquisiti con l'accordo di San Valentino, ma che occorrono nuovi obiettivi, nuove conquiste, possibilmente una nuova intesa con Cgil e Uil.
