

**Flavio Sangalli**

# **GRIGIO BRILLANTE**

*L'innovazione nel sindacalismo  
dei pensionati:  
il caso FNP-Cisl Lombardia*

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.







**Flavio Sangalli**

# **GRIGIO BRILLANTE**

*L'innovazione nel sindacalismo  
dei pensionati:  
il caso FNP-Cisl Lombardia*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

Presentazione <i>della Segreteria FNP-CISL Lombardia</i>	pag.	7
Introduzione	»	13
Capitolo 1 Il cambiamento: una virtuosa necessità	»	17
Capitolo 2 Il progetto di Sviluppo Organizzativo	»	31
Capitolo 3 Alla base del cambiamento: l'Organizzazione consapevole	»	51
Capitolo 4 Un modello per l'eccellenza delle Organizzazioni	»	69
Capitolo 5 I tratti comuni del sistema organizzativo	»	97

Capitolo 6		
Un nuovo paradigma organizzativo	pag.	115
Capitolo 7		
Le necessità di miglioramento e le esigenze di innovazione	»	135
Capitolo 8		
I tracciati di Sviluppo Organizzativo	»	156
Capitolo 9		
Per un protagonismo futuro del Sindacato	»	177
Postfazione		
<i>di Ermenegildo Bonfanti, Segretario Generale FNP-CISL Nazionale</i>	»	187

## PRESENTAZIONE

I sessant'anni compiuti, lo scorso anno, dalla Federazione Nazionale Pensionati Cisl, sono connotati da una costante crescita associativa, culturale e politica: un'organizzazione sempre più complessa, alle prese con l'urgenza di misurarsi con i cambiamenti della società, delle persone, dei rapporti fra generazioni.

I pensionati hanno fatto irruzione sulla scena sindacale solo in tempi recenti: sono oggi una realtà consolidata con un profilo peculiare, scarsamente esplorato.

La scarsa letteratura sull'esperienza del sindacalismo dei pensionati coincide con la perdita di centralità del lavoro, e con l'affievolirsi dei grandi movimenti collettivi che hanno connotato una lunga stagione nello scorso secolo.

Sulle problematiche della popolazione anziana, sul progressivo protagonismo nella società e nelle comunità locali, sulle forme di rappresentanza, la letteratura specializzata è talora disattenta: il riferimento agli anziani viene evocato spesso in termini contrapposti rispetto alle giovani generazioni.

All'impegno nel sindacato dei pensionati, arrivano persone che hanno contribuito allo sviluppo del paese, portatori della cultura della solidarietà, consolidata nel lungo ciclo di lotte sociali, formate dal protagonismo e dalla partecipazione all'esperienza collettiva nel sindacato come soggetto fondamentale per lo sviluppo della democrazia nel paese.

L'esperienza, le competenze relazionali acquisite nel tempo con l'impegno nelle fabbriche, negli uffici, o come lavoratori autonomi, sono risorse riversate nelle strutture territoriali, nei negoziati con le istituzioni locali, una pratica diffusa che rafforza la strategia partecipativa della Cisl, allarga gli ambiti relazionali, rafforza la cultura della solidarietà e contribuisce alla coesione sociale.

Le competenze tecniche, relazionali e gestionali delle persone, sono gli ingredienti necessari per agire nella complessità organizzativa del sindacato pensionati, dove serve coniugare capacità e responsabilità personali, impegno individuale e propensione al lavoro collegiale.

È significativa la crescita degli accordi stipulati unitariamente dalle Federazioni dei pensionati in Lombardia, in raccordo con le Confederazioni; nonostante i tagli alla spesa sono aumentati nel 2012 rispetto al 2011.

Come tutte le organizzazioni di rappresentanza collettiva, anche il sindacato dei pensionati, per rispondere alle aspettative dei propri iscritti, deve adeguare e migliorare le pratiche organizzative, aumentare le competenze dei dirigenti, in altre parole, migliorare le ragioni di scambio con gli associati.

All'adesione per scelta ideologica che connotava i comportamenti individuali di alcuni decenni or sono, si contrappo-

ne oggi la logica dello scambio, l'adesione consegue alle nostre capacità di ascolto, di leggere i bisogni, erogare servizi, fornire risposte tempestive ed efficaci.

L'approccio agli specifici aspetti organizzativi, spesso trascurati nella prassi, risente della convinzione che la proclamazione degli obiettivi possa essere sufficiente a mobilitare l'organizzazione, il senso di marcia e le azioni conseguenti: questo non è più praticabile! Non ci si può accontentare di proclamare gli obiettivi: per realizzarli, servono strategie, azioni concrete, valutazioni sui costi e benefici delle iniziative verifiche rigorose e puntuali.

Il nostro compito consiste nel vagliare le situazioni, per interpretarle e indicare strategie e traguardi, distinguendo le intenzioni dagli obiettivi, i quali sono credibili se accompagnati da decisioni conseguenti, da strategie adeguate, sostenute da una "squadra" coesa e competente.

Infatti, per affrontare questa fase di riorganizzazione, che contempla nuove aggregazioni su base merceologica e la ridefinizione dei confini territoriali (una vera e propria rivoluzione), abbiamo deciso di usufruire dell'apporto di competenze specifiche, con l'obiettivo di mettere "ingredienti nuovi nei nuovi contenitori".

Ci muove la convinzione che la riforma organizzativa, oltre ad adeguare le dimensioni delle strutture per aumentare la "massa critica", debba intervenire sul funzionamento, partendo dall'individuazione di nuovi paradigmi interpretativi, per evitare derive burocratiche e forme di appagamento.

Vanno sviluppate maggiori competenze relazionali e leadership diffuse, preparati dirigenti capaci di leggere i biso-

gni, individuate le priorità, rafforzate le competenze negoziali e di pianificare le azioni.

Le nuove aggregazioni territoriali devono avvicinare l'organizzazione alla gente che rappresentiamo: occorre creare un'organizzazione snella, fortemente decentrata e radicata nelle comunità locali.

La forte condivisione riguardo alla necessità di innovare l'attività gestionale, attraverso la pianificazione del cambiamento, ci ha indotto a scegliere supporti e competenze adeguate, accantonando la presunzione di autosufficienza, radicata nella nostra cultura: non va dimenticato che il “potere” costituito non può essere anche costituente!

Il progetto di sviluppo organizzativo che ha coinvolto i dirigenti delle strutture territoriali, attraverso una fase diagnostica a tappeto ed una successiva sistematizzazione dei dati emersi, ha prodotto una corposa e articolata “mappa di navigazione”, delineato gli obiettivi e indicato le azioni da implementare.

Il progetto implica che la Federazione regionale, promotrice del progetto, sia capofila nella sperimentazione delle pratiche innovative indicate nel piano di sviluppo, che, per la sua dimensione analitica, rappresenta una mappa concreta che andrà implementata con impegno e determinazione.

La pubblicazione in forma narrativa delle esperienze, dei percorsi e delle teorie organizzative, ha lo scopo di rendere fruibili, a tutte le persone che sono coinvolte nell'impresa del cambiamento, le problematiche delineate nel progetto.

Questo non è solo un libro “su di noi” e sul nostro impegno sindacale, anche se è proprio di questo che parla!

Non è un'opera agiografica, da leggere con compiacimento perché ci ricompensa di tante incomprensioni o ci ripaga per le fatiche fatte. È invece un libro “per noi”, per tutte quelle persone che, leggendolo, potranno intravedere se stesse nel proprio impegno sindacale e meglio valutare, dall'esterno, i propri percorsi operativi.

Dovremmo tenere questo libro tra le mani come fosse un album fotografico della nostra famiglia: ci riporta alla memoria le immagini in bianco e nero del nostro passato, e quelle a colori di oggi; ci fa rivedere il passato, ci aiuta a valutare il presente ed a progettare il futuro, supportati da uno studio minuzioso e fortificati da una adeguata attrezzatura teorica.

Questo libro è l'album fotografico della nostra avventura sindacale, cioè di quello che accade nel nostro impegno dentro la Fnp-Cisl: se lo leggeremo serenamente, senza pregiudizi, e senza i vincoli rassicuranti delle abitudini che ci rendono schiavi di usi e costumi obsoleti, ci accompagnerà alla scoperta di alcuni particolari che, presi dall'ansia dell'essere, soffocati dalle urgenze del fare, non avevamo notato e valorizzato.

Riscopriremo quella grande risorsa che si chiama organizzazione, che spesso confondiamo con un confuso e volenteroso “darsi da fare” senza bussola, o riduciamo alla formale applicazione delle regole: quante volte, così facendo, abbiamo sprecato parte delle sue potenzialità e non ne abbiamo colto tutte le opportunità.

Questi sono i criteri che vi proponiamo di seguire nel prendere tra le mani questo “libro di famiglia”: ci invita a coniugare e far dialogare la memoria con il presente, poiché senza un loro rapporto, la prima diventa una sterile rimem-

branza, il secondo si riduce ad un frenetico attivismo senz'anima.

Chi vorrà impegnarsi a dar senso e continuità operativa ai contenuti di questo libro, e lo leggerà con attenzione e disponibilità, ci troverà le concrete ragioni e la forza per contribuire al rinnovamento dell'Organizzazione.

Il progetto è una sfida di notevole complessità, interpella tutta l'organizzazione a coltivare oltre la memoria anche la speranza, per dimostrare che, con lo studio, l'impegno e la determinazione, l'innovazione non ha età.

*La Segreteria Fnp-Cisl Lombardia*

*Valeriano Formis*

*Clerici Mario*

*Tino Fumagalli*

*Sofia Rosso*

## INTRODUZIONE

Nelle fasi di cambiamento e di trasformazione generale come l'attuale, il focus delle organizzazioni deve essere centrato innanzitutto sulla crescita della capacità realizzativa. Essa consiste nel saper individuare e trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali attraverso il lavoro di una squadra di qualità.

Aiutare le organizzazioni a prosperare, o almeno a svolgere al meglio il loro ruolo, nei contesti attuali significa operare alla costruzione di due importanti condizioni.

La prima consiste nella definizione di un tracciato strategico, potremmo dire di una "mappa di navigazione" dove sono precisati il porto d'arrivo (la visione), la rotta (la missione), la bussola (i valori), a cui seguono gli obiettivi prioritari, le azioni realizzative, le responsabilità, i tempi e le risorse. Avere una direzione, e proporla, oggi corrisponde a una richiesta diffusa di orientamento che permette di limitare l'insicurezza e di convogliare le energie del cambiamento e dell'innovazione.

La seconda condizione si riferisce invece ai comportamenti operativi dei dirigenti e dei militanti di un'Organizzazione.

Anche in questo caso, se utilizziamo la stessa metafora, la salvezza della nave e il successo della navigazione sono anche possibili grazie a un valido comportamento degli ufficiali (i dirigenti) e degli operatori a tutti i livelli (l'equipaggio). In effetti il comportamento oggi diventa una discriminante di credibilità delle classi dirigenti di organizzazioni pubbliche, private e sociali, oltre che essere fortemente evidenziato dalle dinamiche della politica.

Un'Organizzazione di rappresentanza deve quindi operare su questi due fronti. Va pertanto attivato tutto il capitale immateriale di cui dispone a livello sociale, conoscitivo, relazionale ed etico-comportamentale.

Per quanto sopra affermato diventa particolarmente importante oggi sostenere e diffondere schemi comportamentali ispirati alla legalità con il rispetto delle regole, all'equità nella distribuzione delle risorse e delle opportunità, al merito che premia l'impegno e la capacità, al lavoro che crea valore per i rappresentati e per la comunità.

Lo scopo del Progetto di Sviluppo Organizzativo di FNP-CISL Lombardia è proprio quello di muoversi nella direzione indicata. Esso è stato realizzato su input della Segreteria Regionale e ha coinvolto circa settanta dirigenti territoriali in quattordici lavori di gruppo e in otto incontri di restituzione, organizzati secondo le nuove aggregazioni territoriali. Si sono costruite le basi del miglioramento e dell'innovazione attraverso la "crescita dell'organizzazione consapevole" del suo stato attuale e delle sue prospettive. A questo lavoro seguirà in modo quindi più efficace la stesura di piani realizzativi a livello regionale e territoriale, in grado di usare l'intelligenza collettiva nella loro preparazione e l'impegno militante di tutti nella loro realizzazione.

In questo modo il Sindacato dei Pensionati sarà in grado di svolgere al meglio il suo ruolo in una società che cambia e in coerenza ai grandi valori solidali, che non devono cambiare.

*F.S.*



## Capitolo 1

### IL CAMBIAMENTO: UNA VIRTUOSA NECESSITÀ

Le voci squillanti dei bambini all'uscita dell'asilo mettevano allegria al gruppo di genitori e di nonni che li attendevano in prossimità del cancello. I piccoli, salutati dalle maestre, corsero verso i rispettivi parenti lanciandosi nelle loro braccia.

Per Vincenzo Fossati fu particolarmente piacevole ricevere l'abbraccio del nipotino Marco. Era la prima volta che veniva a prenderlo all'asilo, e questo "lavoro da nonno" gli faceva piacere. Da poche settimane aveva lasciato l'ultimo impegno nell'Organizzazione Sindacale che era stata la sua "casa organizzativa" praticamente per tutta la vita. Aveva infatti cominciato la sua attività sindacale da giovanissimo in una piccola fabbrica metalmeccanica nella sua provincia di origine. Un vecchio militante alle soglie della pensione gli aveva dato un forte esempio di impegno politico e sociale a favore dei lavoratori, un impegno iniziato da partigiano nella Resistenza contro la dittatura e per la libertà.

Dopo qualche anno di militanza in azienda aveva accettato la proposta dell'Organizzazione Sindacale di andare a studiare al Centro Nazionale di Formazione, per poi impe-

gnarsi a pieno tempo come operatore. Era una delle caratteristiche dell'Organizzazione, quella di consentire a persone provenienti dai ceti popolari di tornare a studiare e assumere così un ruolo dirigenziale.

La scelta si era rivelata giusta e lui aveva percorso una lunga carriera come dirigente nelle categorie del sindacalismo industriale e poi di quello territoriale, occupandosi così di temi contrattuali, economici, ma anche sociali e culturali.

Dopo tre decenni di costante impegno aveva raggiunto il limite di età posto dall'Organizzazione Sindacale per gli incarichi dirigenziali e di buon grado aveva accettato la proposta di diventare un "saggio", cioè di far parte di quell'organismo che funge da magistratura interna per dirimere le questioni associative e organizzative al fine di migliorare il funzionamento del sindacato. Non era più un lavoro a pieno tempo e gli sembrava una buona modalità di impegno per concludere la sua attività. Aveva così cominciato ad essere più vicino alla famiglia, ai figli e al nipotino, dando quindi più spazio alle relazioni affettive che spesso aveva un po' sacrificato per gli impegni di lavoro.

Mentre il nipotino gli raccontava a suo modo l'ultima favola appresa dalla maestra d'asilo, Vincenzo Fossati sentì squillare il telefonino, di cui per abitudine professionale non riusciva a liberarsi.

Riconobbe subito la voce baritonale del Segretario Generale della sua Organizzazione Sindacale e lo salutò con calore, vista l'amicizia che li legava da anni.

Il capo del sindacato era un tipo spiccio e arrivò subito al dunque. Gli chiese di assumere un impegno importante, quello di guidare il Sindacato dei Pensionati della sua re-

gione, tra l'altro la più significativa per dimensione a livello nazionale.

Vincenzo Fossati si vide cambiati i suoi piani per il futuro, ma l'autorevolezza del Segretario e il senso del dovere di militante sindacale lo spinsero ad accettare la proposta, non prima di averne parlato con la moglie che, con la solita comprensione e il consueto buon senso, gli chiese di non esagerare nell'impegno e di essere più presente in famiglia rispetto al passato.

Dopo poche settimane era al suo tavolo di lavoro nella sede del Sindacato dei Pensionati. Doveva promuovere lo sviluppo dell'Organizzazione creando una squadra di persone adeguata allo scopo. I suoi colleghi di segreteria, al centro e nei territori, erano già un bel gruppo di dirigenti con alle spalle, nella grande maggioranza, una lunga attività.

Si rendeva solo necessario poter disporre di chi era in grado di dare input e sostegno all'innovazione, avendo una specifica preparazione professionale in materia di organizzazione e gestione.

Fu a questo punto che si ricordò di un collega del sindacato che nei decenni scorsi si occupava di formazione e che aveva pubblicato anche dei libri sulle organizzazioni di rappresentanza. Tramite amici comuni seppe che il Professore, come veniva spesso chiamato, aveva proseguito a interessarsi di organizzazioni di rappresentanza e teneva corsi in due università sul management sociale e cooperativo.

Lo contattò telefonicamente e gli chiese di incontrarsi. Lui rispose che lo avrebbe fatto con piacere sia per l'amicizia personale sia perché, anche per lui, il Sindacato era stato la sua "casa organizzativa" per quasi trent'anni.