

## **LA STRATEGIA DELLA PARTECIPAZIONE PER LE NUOVE SFIDE NEL MONDO DEL LAVORO**

### **Intervista al segretario generale della Cisl Sergio D'Antoni**

In realtà, l'elezione a segretario generale della Cisl (Confederazione italiana dei sindacati liberi) di Sergio D'Antoni, 45 anni, siciliano, risponde al compimento di una strategia avviata a suo tempo dall'ex-segretario Marini, oggi ministro del lavoro, in tempi non sospetti. Essa prevedeva l'attuazione del ricambio generazionale ai vertici del sindacato, attraverso tappe abilmente cadenzate. L'improvvisa morte di Donat Cattin ha costretto però ad affrettare la fase conclusiva. Così Franco Marini, chiamato con urgenza sia a raccogliere la complessa eredità politica della corrente "Forze nuove", sia a ricoprire l'incarico di ministro del lavoro nel settimo governo Andreotti, ha dovuto in tutta fretta procedere al passaggio delle consegne. In anticipo sui tempi, perciò, ma non imprevedibilmente, il timone della Confederazione, che annovera oltre tre milioni e mezzo di iscritti, è passato dai sessantenni ai quarantenni. Lo scorso 30 aprile, il consiglio generale, con una sorta di plebiscito, ha affidato il testimone a D'Antoni, già nominato segretario generale aggiunto nel dicembre del '90, dopo che, nel congresso confederale del luglio '89, era risultato secondo degli eletti, dopo Marini.

*Provenendo dalla Sicilia, lei conosce da vicino i problemi delle aree emarginate del Mezzogiorno d'Italia e il dramma della disoccupazione giovanile. Quali priorità, a suo avviso, deve avere una politica che favorisca lo sviluppo del Sud?*

«Innanzitutto un cambiamento di mentalità e, direi, di cultura. Quanti si sono occupati finora del Mezzogiorno lo hanno fatto

in termini rivendicativi, pretendendo qualcosa da qualcun altro: imprenditori e sindacati dallo Stato, lo Stato dalle regioni e queste dal governo centrale. Il cambiamento impone invece che ogni soggetto si chieda cosa può fare per avviare una fase diversa, partendo dal fatto che ciascuno di questi soggetti ha interesse ad affrontare e risolvere la questione meridionale. È avvenuto infatti un fatto completamente nuovo che ha cambiato i termini della «questione meridionale»: lo sviluppo ha riguardato solo alcune zone e ha determinato un paradosso: il lavoro viene offerto dove non ci sono disoccupati e non se ne offre dove abbondano i senza-lavoro. Allora delle due l'una: o si avvia un nuovo processo di emigrazione interna al Paese — difficile da ipotizzare però, perché i meridionali non sono più disponibili ai trasferimenti e sussistono fattori di saturazione nelle aree del Nord — o si avvia una nuova fase di industrializzazione.

Che la situazione muti è nell'interesse di tutti, anche perché nella nuova situazione internazionale non competono più i singoli ma i sistemi. Ed un sistema, come quello italiano, dove i disoccupati sono tutti da una parte e gli occupati dall'altra, non potrà mai essere concorrenziale e adeguatamente produttivo. Il Sud appesantirà l'apparato, che comunque dovrà essere mantenuto. Il sistema Italia perciò, se continua a non affrontare oculatamente i problemi del Sud, rischia la chiusura, cioè la separazione: i ricchi con i ricchi, e i deboli con i deboli. Mai come adesso il Nord e il Sud del Paese sono stati tra loro lontani. Non solo economicamente, ma culturalmente e socialmente.

Se invece si fa strada la consapevolezza che il Sud riguarda e appartiene a tutti, si può allora definire una politica che noi chiamiamo delle «convenienze», che favorisca cioè gli investimenti per industrializzare il Mezzogiorno.

### *Ritiene ancora valido il progetto di industrializzazione?*

È per me una sciocchezza pensare che si possa saltare questa fase e arrivare direttamente al terziario, ai servizi, al turismo. Per industrializzare, certo, bisogna rendere convenienti gli investimenti. Come fare? Ecco il punto: ognuno faccia la sua parte. Gli

imprenditori, decidendo di investire lì. I sindacati, favorendo la flessibilità della forza lavoro, con turni che ottimizzano l'uso degli impianti — nell'accordo con la Fiat, ad esempio, ci siamo resi disponibili al lavoro notturno anche per le donne —, uscendo fuori da uno schema consolidato. Abbiamo fatto una cosa senza precedenti: scambiato diritti non con salario od orario, come è tradizione contrattuale, ma con la decisione di investire nel Sud.

*Anche lo Stato è chiamato in causa?*

È il terzo soggetto ad essere interpellato. Il governo, uscendo dalla logica di sempre, deve garantire i servizi, fattori fondamentali oggi dello sviluppo (pensiamo alle telecomunicazioni). E solo lo Stato può garantire tutto questo, perché non possiamo più accettare il meccanismo in base al quale i servizi vanno solo dove c'è lo sviluppo, perché lì la domanda è rilevante. Se non arrivano i servizi dove c'è più bisogno — ed è compito dell'intervento pubblico —, sarà illusorio sperare in uno sviluppo. Se invece che continuare a spendere soldi, offrendo una grande quantità di incentivi, lo Stato predisponesse servizi, lo sviluppo poggerrebbe su una solida base.

*Intende riferirsi anche al rifinanziamento della legge 64?*

Per il suo rifinanziamento, noi siamo d'accordo, perché il Sud ha un deficit e ha bisogno di un intervento straordinario. C'è ancora necessità. Non convengo con chi predica: «Tutto all'ordinario, tutto con iniziative di natura ordinaria». Ma come poterlo sostenere, quando l'intervento ordinario non ha rispettato la famosa riserva del 40 per cento per il Sud? Per me è una contraddizione in termini, è una falsa polemica. L'intervento straordinario, ripeto, è ancora necessario, perché bisogna recuperare il ritardo del Mezzogiorno rispetto al resto del Paese. Piuttosto, se un interrogativo va posto è sull'uso che viene fatto degli aiuti, e su questo ci battiamo. Come Cisl, siamo del parere che la globalità del finanziamento straordinario abbia per destinazione contratti di programma, ben definiti, con le piccole, medie e grandi azien-

de, e progetti strategici che affrontino i nodi dei trasporti, delle telecomunicazioni, della formazione, della ricerca. Questo è l'intervento straordinario, che deve sommarsi a quello ordinario, non rimanere isolato.

*Ma può bastare, davanti alla gravità della situazione che affligge il Sud, un duplice intervento pubblico nell'ambito delle infrastrutture?*

Certamente no! Il secondo compito che è chiamato a svolgere lo Stato è quello di garantire la sicurezza dei cittadini e delle loro iniziative, comprese quelle economiche. Io non mi arrendo alla capitolazione dello Stato. Ha sconfitto il terrorismo, fenomeno ben più pericoloso della mafia, 'ndrangheta e camorra. Lo Stato italiano è in grado di sconfiggere la malavita organizzata e le sue infiltrazioni nella società. Io mi rifiuto di credere che il Paese non abbia la forza, la capacità e gli strumenti per sgominare la criminalità associata. Semmai, deve inserire questa scommessa in testa alle priorità della sua azione.

*Come è nata in lei la passione per l'impegno sindacale?*

Hanno inciso due esperienze, una familiare e l'altra universitaria. Sono figlio di un impiegato di banca, e nei primi anni Sessanta, pur nell'ambito di una categoria un po' privilegiata c'erano forti discriminazioni. Mio padre, molto mite e buono, le subiva tutte, in modo palesemente ingiusto. Non reagiva, mentre io, che avevo 15-16 anni, non riuscivo ad accettarle e, in nome della giustizia, fremevo per poterle cambiare, anche se nessuno si muoveva per modificarle. Non mi arrendevo al fatalismo, ma confidavo nell'ottimismo della volontà: io sono convinto che nella vita si può fare tutto quello in cui si crede.

All'impegno sindacale ha contribuito anche la scelta della facoltà. Ero bravo in matematica, e la famiglia si aspettava la mia iscrizione in Ingegneria, ma scelsi Giurisprudenza perché avvertivo che quell'ansia di giustizia poteva essere meglio soddisfatta facendo un lavoro nel campo dell'umanesimo, del rapporto sociale,

mentre una scelta tecnica, come Ingegneria, mi avrebbe troppo incasellato, impedito nel realizzare le mie esigenze. In università sono arrivato nel momento in cui si scopriva la necessità di un processo di grandi cambiamenti nel modo di studiare, ma soprattutto nel rapporto tra università e mondo del lavoro, due mondi che procedevano, invece, ognuno per proprio conto. Scoprii così la Sicilia, le sue contraddizioni, il suo sottosviluppo, la presenza della mafia e tale conoscenza incise nella scelta successiva, quella di proseguire gli studi dopo la laurea, fino a divenire ricercatore di diritto del lavoro, verificando però, sempre, la riflessione sul campo. Iniziai perciò a fare l'operatore [volontario, ndr] dei metalmeccanici di Palermo e fu una scelta coraggiosa in quel momento: ritenevo che quello fosse il modo per realizzarmi.

Poi seguí la fase di rinnovamento della Cisl, che aveva una dirigenza molto vecchia, e fu determinante per il mio prosieguo nel sindacato. Poi l'incontro con Piersanti Mattarella e Nicoletti, politici con i quali, in un rapporto di piena autonomia, mi accomunava l'impegno di rinnovamento delle istituzioni siciliane.

L'esperienza sindacale si è poi ampliata fino a portarmi in questa stanza.

### *La famiglia comprese le sue scelte?*

Quella di fare il sindacalista mentre ero ricercatore, assolutamente no, perché distante dal modello di borghesia professionale che volevano raggiungessi. Furono anni di rapporti difficili, tesi con i genitori, ma io sono stato sempre molto determinato. Mio fratello, che in quel tempo diventò medico, era il figlio che contava in famiglia, costituiva la realizzazione delle aspettative dei miei. Io no.

*Lei comunque ha percorso la sua strada. Nel '73, ventisettenne, divenne segretario dei metalmeccanici Cisl di Palermo; segretario della Cisl palermitana nel '76 e di quella regionale l'anno successivo; poi, nell'81, arrivò al vertice della confederazione in Puglia. Nell'83 è chiamato a Roma per occuparsi, in qualità di segretario*

*confederale, del settore del pubblico impiego e dei problemi di riforma dello Stato e della pubblica amministrazione. Ma torniamo ai temi di urgente attualità. Giovani in cerca di lavoro e disoccupati, da una parte, immigrati dal Nord Africa e dall'Est, dall'altra. Quale la sua ricetta per evitare che i fronti divengano contrapposti?*

È una ricetta che ha alla base i valori della solidarietà, e bisogna farli prevalere perché siamo incamminati verso società multietniche e multirazziali. L'Italia, che ha milioni di emigranti in tutto il mondo, non può mostrarsi inospitale e occorre contrastare atteggiamenti e comportamenti di chiusura e di rifiuto.

Ma è anche vero che occorre eliminare le cause dei fenomeni. C'è un problema complessivo del rapporto Nord-Sud del mondo e del nostro Paese. Quanto dicevamo prima per l'Italia, vale, ampliandolo, per l'Europa. Siamo spettatori delle enormi difficoltà economiche in cui si dibattono i Paesi dell'Europa dell'Est che hanno riguadagnato la libertà. È indispensabile ed urgente intervenire, ed occorre una vera collaborazione affinché l'integrazione sia reale. Se vengono lasciati a se stessi, è chiaro che resteranno, nella grande casa continentale, i nostri fratelli derelitti.

I potenti devono riflettere al riguardo, perché i deboli, seppur in modo incruento, si "vendicano": le questioni irrisolte, prima o dopo esplodono. E ciò accadrà se i Paesi ricchi, che potrebbero impedire le emigrazioni di massa dalle nazioni in difficoltà economica, non passano all'opera.

*Lei sa bene che impegnarsi significa rendersi disponibili ad ingenti esborsi finanziari. Come far capire alle nazioni del primo mondo che l'operazione è estremamente vantaggiosa anche per loro?*

Certo che iniziative globali di aiuto effettivo costano enormemente alle nazioni opulente e alle componenti ricche di ogni Paese. Basti pensare agli ingenti costi che la Germania occidentale sta sopportando per l'unificazione con l'ex-Ddr. Forse qualcuno pensava che sarebbe stata raggiunta senza un prezzo economico e sociale? Ma si tratta di far capire — e qui è il punto — che non è una solidarietà sterile, che non ha un ritorno solo in termini di

mero prestigio internazionale. Gli interventi di solidarietà producono sempre, anche se non immediatamente, benefici di varia natura, anche economica dunque, per chi li attiva. Ma è indubitabile che la motivazione che può suscitare operazioni di tale portata da parte del mondo piú ricco risiede prima di tutto nella consapevolezza che l'onere va sostenuto per senso compiuto dello sviluppo, che non è tale, cioè, se non è globale, ovvero planetario, e per un interesse vero che non sia quello della chiusura in se stessi. Chi ancora si attarda su logiche protezionistiche, sia esso un Paese o un'area geografica, non ha futuro. Il corso degli avvenimenti indica che stiamo procedendo verso un'integrazione generale.

Sono necessarie perciò — congiuntamente ad un accorto e vasto lavoro di sensibilizzazione sui valori fondamentali — poderose politiche economiche effettive e partecipate. Integrate tra di loro e, soprattutto, non piú lasciate ai quattro o cinque potenti del pianeta che decidono, o vogliono decidere, tutto e per tutti, perché i quattro o cinque decidono male.

*Ha accennato prima alla "vendetta" incruenta dei deboli. Voleva dire che la storia è in modo piú manifesto che in passato dalla loro parte?*

Intendevo dire che le questioni non affrontate si acuiscono e prima o dopo, ma sicuramente, esplodono: in questo senso parlo di «vendette» dei poveri. Sono sicuro che un immigrato che viene in Italia vorrebbe stare nel suo Paese, e lì avere lavoro e sviluppo, rimanendo con la propria famiglia. Se viene qui alla ricerca di una sopravvivenza, è perché il proprio Paese non può offrirgli nemmeno quella. Per cui il problema, lasciato insoluto, della povertà nei Paesi di origine degli immigrati finisce con l'investire, attraverso le migrazioni, le società ricche, creando emarginazioni e disagi per chi arriva, e difficoltà nuove e differenziate di cultura, costume, religione per i residenti.

Il mondo opulento si è trovato impreparato nei tempi e nelle logiche. Non a caso chi oggi è piú in grado di affrontare questi problemi è la Chiesa, non solo perché, assistita dal Signore, si trova ad essere piú attenta e lungimirante, ma anche perché è la

struttura più duttile, che capisce prima il problema nelle sue caratteristiche e nella sua portata e l'affronta. Gli altri arrivano con ritardo. Sono convinti che gli avvenimenti abbiano un loro corso, ma poi si scontrano improvvisamente con milioni di immigrati, meravigliandosi di questi flussi di massa. Chissà perché prima non si sono meravigliati che milioni di persone muoiono di fame perché la questione dello sviluppo dell'intero pianeta non è affrontata e risolta?

*Nel dibattito in Cgil, un motivo del contendere è tra chi propende per una presenza ancora antagonista e conflittuale nei luoghi di lavoro e chi è schierato per un sindacato "partecipativo". Il dibattito sul tema è già chiuso in casa Cisl?*

Chiariamo prima di tutto i termini. Il conflitto è il sale di ogni democrazia, perché è dinamismo. Il problema vero è individuare a priori le sedi in cui il conflitto si compone e prevedere quali procedure, forme e assetti per il conflitto. Questo è quello che noi chiamiamo sindacato partecipativo. Inteso così, come scelta strategica, la questione in Cisl è risolta. Va adesso accettata dagli imprenditori, che invece hanno finora oscillato tra il dialogo con un sindacato forte, che partecipa alle scelte, sia di singola impresa che più ampie, e il tentativo di sconfiggerci e umiliarci. È tempo che decidano, perché se il modello partecipativo è anche il loro, bisogna che si vada avanti nel processo, stabilizzando le relazioni sindacali e dando a queste sedi opportuni poteri.

La Cgil si dibatte ancora tra questa ipotesi e quella dell'antagonismo tradizionale. Per me non c'è alternativa, e quindi anche la Cgil arriverà a questa scelta. Noi la aiutiamo a far prevalere questa tesi al suo interno, se sosteniamo il modello "partecipativo" con chiarezza e determinazione e siamo meno accondiscendenti verso altre forme. Se lasciano aperto il dibattito per troppo tempo, favorirà quella parte di imprenditori che prediligono l'antagonismo e i rapporti di forza, con il rischio di una vittoria delle componenti negative di ambo le parti ed una sconfitta dell'azienda Italia sul mercato internazionale.



La sfida della qualità, su cui si gioca la competizione dei prodotti, non si vince considerando del lavoratore solo le braccia, ma soprattutto la testa. E allora, come potrà dare il meglio di sé se non partecipa, se il lavoratore non viene considerato pienamente come soggetto attivo, se non è chiamato ad avere un peso nelle decisioni? Partecipare si intende però nel significato più pieno, cioè concorrere a decidere su tutto, sulle quote che vanno a profitti, a salari, ad investimenti. Questo è nell'interesse del lavoratore, ma, nella prospettiva della sfida internazionale, è anche il fondamento della capacità delle imprese di misurarsi sul mercato globale. Altrimenti, il nostro sistema produttivo perde irrimediabilmente, e non serve lamentarci dei giapponesi, che hanno trovato la formula giusta. Ora, il modello nipponico non è riproducibile da noi, ma non per questo ci è consentito evitare il nodo e non trarne tutte le conseguenze. Per la Cisl i tempi sono maturi.

*Qualità ed efficienza servono pure nei servizi pubblici. La Cisl, che nel settore è la componente sindacale maggioritaria, avrà con D'Antoni, già segretario confederale del pubblico impiego, il coraggio di mettere a nudo i problemi e risolverli in tempi brevi?*

Partendo proprio dalla concorrenza tra sistemi, non ci possiamo più consentire il lusso di servizi pubblici inefficienti. Per la nostra parte abbiamo cominciato, chiedendo la modifica della natura del rapporto di lavoro da diritto pubblico a diritto comune, in modo che le regole contrattuali siano omogenee per tutti i lavoratori dovunque occupati. Questo non vuol dire uguaglianza di trattamenti retributivi, perché questi devono essere differenziati in rapporto alle professionalità e alla produttività, ma le norme per contrattare i riconoscimenti economici debbono essere omogenee. Per noi è finita la stagione in cui nel settore pubblico le regole sono state stabilite metà per contratto e metà per legge.

Questa è, secondo noi, la strada, e dobbiamo aiutare il settore ad aprirsi, perché anche i dipendenti ne ricavano vantaggi: lavorando in posti che danno servizi efficienti, ci guadagneranno in termini di status, di rapporti, di prestigio e di professionalità. Co-

me Cisl dobbiamo contribuire a far assimilare questi cambiamenti che prospettiamo.

Ma questo, da solo, non basta. Ci sono altre due questioni, altrettanto importanti. La prima è la separazione della politica dalla gestione. Il ruolo della politica è quello di programmare, indirizzare, controllare. La gestione deve essere invece affidata ai manager, che devono rendere conto della qualità e dei costi dei servizi offerti. Oggi, purtroppo, uno dei grossi limiti del servizio pubblico risiede nel fatto che nessuno è responsabile dell'inefficienza dei servizi. Non nessuno, mi correggo, ma tutti e, pertanto, nessuno in particolare. Invece qualcuno ha responsabilità, deve essere investito delle responsabilità che gli competono. Bisogna affidargli la responsabilità della gestione — ecco la figura del manager —, e poi, se fa bene, premiarlo, se sbaglia, punirlo. Questa è infatti la logica di qualunque principio di responsabilità.

L'altra questione riguarda le procedure di diritto amministrativo, non più rispondenti ad una società del Duemila. Quelle ancora in vigore risalgono all'Ottocento e avevano lo scopo, nella società semplice e debole di allora, di garantire al cittadino l'imparzialità dell'amministrazione. La teoria in materia auspicava la creazione di una pluralità di procedure, perché la molteplicità garantiva dall'arbitrio. L'esatto contrario di quanto serve oggi. Più procedure ci sono, più l'arbitrio è possibile. Per cui i forti trovano sempre la strada di uscita mentre i meno provveduti restano impigliati nei mille lacci. Occorre perciò cambiare questo assetto, per giungere ad un'unica, semplice e trasparente procedura da far rispettare a tutti. Queste sono le nostre proposte e, dal momento che nel settore siamo il sindacato maggioritario, e tali vogliamo rimanere, potremo attuare tanto meglio il rinnovamento se saremo noi a guidare il processo di cambiamento.

*L'ipotesi di privatizzare alcuni servizi dell'amministrazione pubblica non la trova allora d'accordo?*

Non credo molto alla panacea delle privatizzazioni su questo terreno. Non penso infatti che ci sia una via alternativa alla strategia che ho appena delineato, e temo le privatizzazioni attuate in-

discriminatamente, come spesso avviene. Il privato si accolla un servizio solo se intravede un buon affare. Il suo arrivo perciò non muterebbe l'entità dei costi. E tanto meno l'efficienza dell'amministrazione statale nel suo complesso. La soluzione, ribadisco, sta nell'attuare le nuove regole che ho esposto.

*Si stanno realizzando i primi accordi internazionali (Danone, Thompson), con la realizzazione di consigli multinazionali; la Cee spinge per un «dialogo sociale» tra sindacati e imprenditori. Nei fatti le organizzazioni sindacali sono in netto ritardo rispetto ai datori di lavoro nello sforzo di pensare e agire con un respiro europeo. Eppure il '93 è alle porte. Cosa farà la Cisl?*

Della dimensione continentale abbiamo discusso nel congresso della confederazione europea dei sindacati (Ces), tenutosi nel maggio scorso. E noi, come Cisl, ci siamo assunti grandi responsabilità, perché Emilio Gabaglio è stato eletto (primo italiano) alla segreteria generale. Il successo di Gabaglio è un segnale forte della volontà di muoverci in quella direzione.

Il nostro primo intento è lavorare, in vista del '93, per armonizzare la Carta sociale. È intollerabile infatti che si costruisca un'Europa dei mercati e dell'economia e non un'Europa dei diritti sociali. Non ha allora più ragione di sussistere, in seno ai Paesi del continente, la differenza dei trattamenti sociali, previdenziali, contrattuali, con l'unica prospettiva di lasciarne i mutamenti al libero mercato. L'impegno di armonizzazione non intende però prescindere dalle particolarità contrattuali acquisite nelle singole nazioni; semmai, si tratta di estendere a tutti le conquiste sociali raggiunte nei singoli Stati.

Bisogna perciò muoverci, da un lato, verso un modello di democrazia economica nazionale, ma che abbia riferimenti internazionali. Se quel ragionamento che facevamo sul sindacato partecipativo e sulla partecipazione al processo decisionale vale nell'ambito di un'azienda e all'interno del singolo Paese, esso vale anche nelle multinazionali e a tutti i livelli. Nei Paesi europei, c'è chi è più avanti in questo processo, come la Germania, che ha già una tradizione nella codeterminazione aziendale. Con le esperien-

ze e i contributi di ciascuno in questo campo, se ne può elaborare uno europeo, migliore complessivamente delle realizzazioni nazionali.

L'altra direzione nella quale incamminarci è quella della sicurezza sociale e della previdenza. Bisogna scongiurare il timore, vissuto in questa fase dalle fasce meno protette della popolazione continentale, che l'unificazione dell'Europa possa innescare un processo di arretramento sociale. E se ne hanno tutte le ragioni, perché i temi sociali non sono mai dibattuti nei consessi della Comunità europea. Si parla molto di moneta, di finanza pubblica, di libera circolazione di capitali e merci, e troppo poco di socialità. Noi vorremmo adesso contribuire a discuterne di più, perché, in fin dei conti, i popoli che daranno vita all'Europa unita sono costituiti soprattutto da milioni e milioni di lavoratori, lavoratrici e pensionati, per i quali l'unità deve costituire una fase di crescita, non un arretramento.

a cura di PAOLO LÒRIGA