



## **Il delegato sindacale come «termometro» sociale del cambiamento**

*Davide Dazzi\**

### **1. Obiettivo dell'indagine sulla rappresentanza a Parma**

L'indagine sulla rappresentanza nei territori sindacali di Parma<sup>1</sup> si è proposta non solo come azione di ricerca volta a investigare le trasformazioni culturali che stanno attraversando il corpo vivo del sindacato, i delegati sindacali per l'appunto, ma anche l'obiettivo di portare in superficie quali siano le criticità e le potenzialità che caratterizzano le relazioni instaurate dal singolo rappresentante dei lavoratori nello svolgimento della sua attività di rappresentanza dentro e fuori l'azienda.

La centralità del delegato sindacale è quanto mai attuale poiché è stata riproposta con forza nei recenti accordi sindacali nazionali, in primis nel cosiddetto «accordo del 28 giugno». Pur nella sua esigibilità funzionale alla natura pattizia dell'accordo, il rilancio di una funzione negoziale sembra restituire carica strategica al ruolo del delegato sindacale. Ma perché il compito negoziale sia esaustivamente assolto è necessario comprendere gli spazi contrattuali di cui i singoli delegati dispongono, le forme di partecipazione diffuse in azienda e quali siano le competenze di cui necessitano i singoli delegati. Proprio per questo l'indagine tenta di comprendere le relazioni che intercorrono con l'azienda sul fronte negoziale e partecipativo e la qualità della relazione tra organizzazione sindacale e delegato.

Seppur il delegato sindacale rappresenti il punto di più stretto contatto con il mondo del lavoro e, quindi, il fattore ricettivo attraverso cui il sindacato riesce costantemente a «tenere il polso» delle trasformazioni del lavoro (Braga, Carrieri, 2007), negli ultimi anni non sono molte le ricerche sul sindacato dedicate a raccogliere la «voce» dei delegati. La ricerca sul sindacato

\* Davide Dazzi è ricercatore Ires Emilia-Romagna.

<sup>1</sup> Per una lettura completa dei risultati e per una loro disarticolazione per categoria sindacale si rimanda al rapporto di ricerca rintracciabile sul sito dell'Ires Emilia-Romagna [www.ireser.it](http://www.ireser.it).

si è spesso orientata alle dinamiche organizzative (Zan, 1992) o politiche (Carrieri, Donolo, 1986; Baglioni, 2004) e, quando si muove lungo l'orizzonte della rappresentanza, si rivolge alla figura dei sindacalisti (Cerri, Soli, 2009) o interroga il delegato sindacale rispetto a un fenomeno specifico (Minghini, Chicchi, 2011).

L'indagine sul delegato sindacale a Parma rappresenta quindi un valore aggiunto sia per la quantità di informazioni messe a disposizione del sindacato (oltre 200 item di analisi) sia per aver portato al centro dell'osservazione l'articolazione della complessità sindacale più sensibile al cambiamento dei tempi. In un modello sindacale a canale unico, ovvero dove la struttura di rappresentanza aziendale è contemporaneamente espressione dei lavoratori e del sindacato, quindi dove diritti negoziali e partecipativi si fondano, le strategie di cambiamento del sindacato passano inevitabilmente dalla figura del delegato sindacale e in stretta collaborazione con esso devono essere costruite per favorirne l'efficacia e l'attualità.

In altre parole, se si vuole contrastare o almeno trovare una via d'uscita al progressivo processo di *accerchiamento* del sindacato (Baglioni, 2008) o ai *dilemmi del sindacato* (Regini, 1981; Regalia, 2010), l'organizzazione sindacale deve ripartire dai delegati, perché proprio loro sono il «termometro» sociale del cambiamento. Di fronte alle potenzialità strategiche del delegato diventa dunque prioritario capirne il profilo e le principali caratteristiche.

## 2. Il campione: delegati sindacali aperti a più alta scolarizzazione

I questionari complessivamente raccolti e statisticamente elaborabili sono 336, ovvero circa un terzo dell'universo dei delegati sindacali totali attivi sul territorio parmense in base a quanto rilevato dalla banca dati Argo. I questionari sono stati compilati e raccolti quasi totalmente in via elettronica, mostrando già un primo risultato di ricerca: la posta elettronica rappresenta un'efficace modalità di comunicazione sindacale, rompendo uno schema interpretativo tradizionale che vede il sindacato spesso su una posizione di resistenza rispetto all'informatizzazione della comunicazione.

Confrontando la distribuzione del campione con un'altra distribuzione campionaria costruita, però, intorno a un universo più ampio, si scorge come il livello di scolarizzazione dei delegati sindacali sia superiore rispetto alla media dell'occupazione provinciale. Se, infatti, si prendono i dati delle

forze lavoro Istat rispetto al 2011, il peso di chi ha almeno la licenza media è superiore al 30 per cento, mentre nel nostro campione è circa la metà (17,4), mentre la licenza media superiore pesa per il 37,6 per cento, a fronte del 48 del nostro campione.

Il quadro che emerge è quello di un delegato sindacale con un titolo di studio più alto della media, soprattutto in corrispondenza del titolo di licenza media superiore, in larga parte delle categorie sindacali industriali e dei servizi. La più alta scolarizzazione dei delegati non è un fattore marginale in una logica di estensione della rappresentatività. In letteratura, infatti, si è soliti ricondurre alla crescita della scolarizzazione una contrazione della propensione all'iscrizione (Carrieri, 2012): soggetti delegati a più alto titolo di studio consentono di favorire l'interlocuzione con quelle sacche di lavoratori spesso distanti dal sindacato.

### **3. La spinta motivazionale: prevale l'idealità**

Insieme a variabili di natura quantitativa, la nostra indagine ha voluto approfondire le dinamiche che hanno portato il singolo lavoratore/trice a intraprendere il percorso di delegato sindacale. Se si leggono i risultati attraverso le medie dei punteggi attribuiti a ogni singola dimensione motivazionale si rileva come l'idealità, ovvero il senso di appartenenza a un soggetto collettivo, raccolga il maggior numero di risposte. Ma a prevalere nella dimensione è un'idealità rispetto al valore della rappresentanza collettiva in generale, e solo secondariamente alla Cgil. Pur raggiungendo un punteggio alto, l'ideale di appartenenza alla Cgil e ai suoi valori rimane al di sotto dell'importanza attribuita al valore della rappresentanza collettiva. Lo scarto tra le due opzioni rappresenta ipoteticamente il margine di idealità che la Cgil potrebbe ancora colmare per rispondere alle aspirazioni collettive dei singoli delegati (Tab. 1).

Immediatamente dopo la dimensione dell'idealità, è la dimensione della finalità migliorativa a determinare la scelta di diventare delegato sindacale, ovvero rappresentare per migliorare le condizioni di lavoro. Delle dimensioni motivazionali anche questa appare carica di idealità. Un'idealità non di appartenenza ma di «scopo», ovvero aumentare il benessere tra i lavoratori. Ne consegue che complessivamente sono ancora gli ideali a muovere le motivazioni dei delegati sindacali.

*Tab. 1 – Dimensioni motivazionali a intraprendere il percorso di delegato sindacale  
(medie dei punteggi: minimo 1, massimo 5)*

	TOTALE
NESSUN ALTRO VOLEVA FARLO IN AZIENDA	2,4
PENSO DI AVERE LE COMPETENZE ADEGUATE PER CONFRONTARMI CON LA DIREZIONE AZIENDALE	3,2
PENSO DI AVERE LE COMPETENZE ADEGUATE PER ASCOLTARE E INTERPRETARE I BISOGNI DEI LAVORATORI	3,8
CREDO NELLA CGIL	3,9
CREDO NEL VALORE DELLA RAPPRESENTANZA COLLETTIVA	4,4
HO LA FIDUCIA DI MOLTI MIEI COLLEGHI	3,6
PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI LAVORO	4,3

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

#### **4. Sindacato e politica: il legame debole tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica**

Il forte senso di appartenenza alla Cgil come motore motivazionale è confermato anche quando il questionario affronta il delicato tema del rapporto tra sindacato e politica. È infatti stato chiesto ai delegati sindacali di esprimere il grado di fiducia che si ha nei confronti di diverse istituzioni e organismi di rappresentanza, cercando di coniugare attori sociali e attori pubblici/politici allo scopo di proporre una comparazione immediata.

Analizzando i valori medi dei punteggi appare evidente come la Cgil, in questo caso intesa come confederazione, raccolga un ampio consenso fiduciario da parte dei propri delegati, ma ancor più lo riscuote la categoria di appartenenza. Ne consegue che in una logica di sussidiarietà la categoria sindacale riesce a essere un interlocutore altamente affidabile per i delegati sindacali più ancora della Cgil confederale. La carica identitaria dei delegati è costruita quindi prima sulla categoria sindacale e poi sulla dimensione confederale. Se in un quadro complessivo lo scarto identitario tra categoria e confederazione è minimo, una lettura intercategoriale mostra la coesistenza di diverse realtà. Se nella Funzione pubblica l'orientamento fiduciario dei delegati pone la Cgil, confederazione, prima della categoria sindacale di ap-

partenza, nella Fiom si registra lo scostamento più marcato a favore della categoria sindacale (Tab. 2).

*Tab. 2 – Il grado di fiducia verso gli attori sindacali e istituzionali  
(medie dei punteggi: minimo 1, massimo 5)*

	TOTALE
LA CATEGORIA SINDACALE DI APPARTENENZA	4,0
L'AZIENDA IN CUI LAVORI	2,6
LA CGIL (CONFEDERAZIONE)	3,7
I PARTITI POLITICI	1,6
L'ATTUALE GOVERNO NAZIONALE	1,7
IL MONDO IMPRENDITORIALE COMPLESSIVAMENTE	1,8
L'AMMINISTRAZIONE REGIONALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,5
L'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,3
L'AMMINISTRAZIONE COMUNALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,2

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

Diversamente, la fiducia verso l'azienda risulta generalmente bassa, ma ancor più insufficiente è la fiducia verso il sistema imprenditoriale in generale.

Se all'interno del contesto strettamente sindacale la sussidiarietà sembra giocare un ruolo determinante nell'orientamento fiduciario, lo stesso non può dirsi nei confronti delle amministrazioni pubbliche. Se la bassa fiducia verso il Governo Monti<sup>2</sup> è in qualche modo attesa, così come la scarsa fiducia verso i partiti politici, i diversi livelli di governo del territorio esprimono un grado di fiducia generalmente bassa e in relazione inversa alla prossimità territoriale: è infatti la Regione a godere di più ampi consensi rispetto alla Provincia e a scendere al Comune. Più l'amministrazione pubblica è fisicamente lontana dal territorio più aumenta il grado di fiducia dei delegati, o letto al contrario, più il governo del territorio è vicino più è alta la sfiducia. Considerata la situazione specifica di Parma, emerge una sfiducia nel governo del territorio a prescindere dal colore politico dell'amministrazio-

<sup>2</sup> L'indagine è stata condotta nel periodo giugno-ottobre 2012.

ne. Anche un incrocio per il Comune di residenza mostra come la fiducia verso le amministrazioni comunali sia comunque bassa dentro e fuori il Comune capoluogo.

Diversamente da altre ricerche condotte sui tesserati Spi (Anderlini et al, 2012), non si crea quel triangolo relazionale virtuoso tra sindacato, imprese e istituzioni di prossimità tipico di un «modello emiliano», ma si profila un modello dove il sindacato rappresenta l'unico soggetto collettivo investito della fiducia dei delegati in un generale smarrimento di riferimenti sociali e politici. A un modello sociale incentrato sulla stretta relazione policentrica si contrappone un modello monocentrico, dove l'unico baluardo delle istanze sociali rimane il sindacato.

Il modello sociale monocentrico, la scarsa fiducia verso i partiti come soggetti politici e lo smarrimento nell'orientamento politico tendono, in generale, a minare il rapporto tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale, ovvero la relazione tra sindacato e partito politico, tra sindacato e la politica più in generale. La larga parte dei delegati (oltre il 90 per cento) rivendica l'autonomia del sindacato rispetto ai partiti politici, ovvero sostiene l'indipendenza dei processi decisionali della rappresentanza sociale dalla rappresentanza politica.

Se rispetto all'autonomia della rappresentanza sociale si incontra un largo consenso, spiegato dall'inadeguatezza del soggetto «partito politico» di rappresentare il lavoro e i lavoratori (circa l'80 per cento dei delegati), diversa risulta essere la distribuzione delle risposte rispetto al rapporto di continuità che dovrebbe instaurarsi tra le due diverse sfere di rappresentanza. A tal proposito il campione sembra proprio diviso in due parti di egual peso. Circa la metà dei delegati si dichiara d'accordo con una cesura tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale: per oltre il 50 per cento dei delegati *«il sindacato non ha bisogno della politica per rappresentare il lavoro»*, in quanto il sindacato non è un soggetto politico; l'altro 50 per cento, invece, vede nella rappresentanza politica una continuità con la rappresentanza sociale al fine di dare espressione al lavoro, proponendo dunque una sinergia tra forza negoziale e forza legislativa (Tab. 3).

Il rapporto con la politica appare profondamente compromesso sia nella sua espressione di governo (nazionale e locale) sia nella sua dimensione partitica. L'allontanamento della politica appare però più formale che sostanziale, in quanto solo una piccola quota, assorbendo una tendenza a carattere nazionale, è iscritta a un partito politico (il 12,5 per cento), ma una lar-

*Tab. 3 – Rapporto tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica  
(percentuali)*

	PER NULLA D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	ABBASTANZA D'ACCORDO	MOLTO D'ACCORDO	TOTALE
IL SINDACATO DEVE ESSERE AUTONOMO DAI PARTITI POLITICI	1,6	6,1	26,8	65,5	100,0
NEL SINDACATO SI FA TROPPIA POLITICA	14,5	25,2	41,9	18,4	100,0
IL SINDACATO È UN SOGGETTO POLITICO E COME TALE SI COMPORTA	18,2	30,9	35,8	15,0	100,0
IL SINDACATO HA BISOGNO DELLA POLITICA PER RAPPRESENTARE IL LAVORO	22,5	28,7	32,6	16,3	100,0
IL SINDACATO È SPESSO L'ANTICAMERA DI UNA CARRIERA POLITICA	13,2	27,7	40,8	18,3	100,0
IL SINDACATO RAPPRESENTA I LAVORATORI, I PARTITI NO	3,8	14,4	30,8	51,0	100,0

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

ga maggioranza rimane comunque «abbastanza» (53,4) o «molto» (17,2) interessata alla politica.

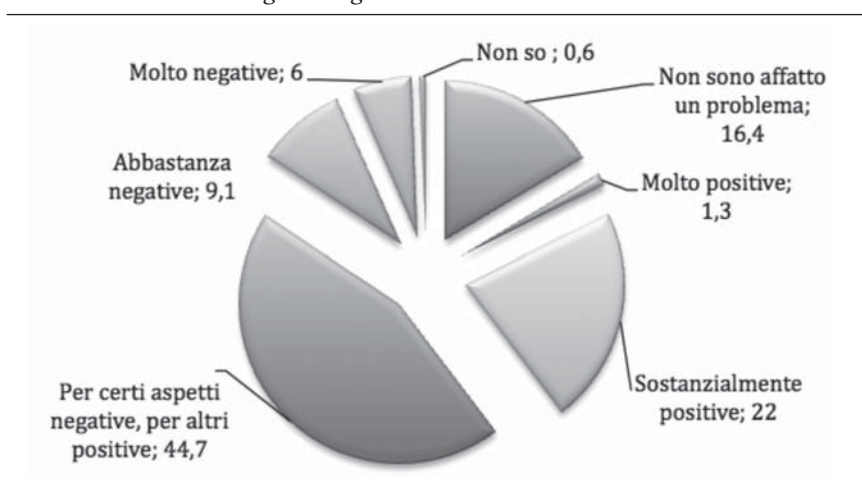
Il distacco dalla politica non sembra essersi tradotto in una radicale inversione dell'orientamento politico, ma in un suo smarrimento. Diversamente da quanto registrato in diverse ricerche sulla rappresentanza politica e sindacale (Feltrin, 2010), non si registra uno spostamento verso destra, ma il mantenimento di un prevalente orientamento di sinistra (51,4 per cento) e centrosinistra (28,3). A destare particolare attenzione è la consistenza della quota di chi «non sa collocarsi», ovvero di chi non riesce a trovare un proprio posizionamento tra le diverse opzioni: circa un delegato su cinque, in media, e circa due su cinque per gli under 35.

### **5. I delegati sindacali e l'immigrazione: un welfare a corsie preferenziali?**

Allo scopo di comprendere il grado di allineamento dei delegati sindacali rispetto all'opinione pubblica, si è tentato di sottoporre alcuni quesiti su temi di attualità ad ampia sensibilità sociale, quali la crisi e l'immigrazione.

Se rispetto alla crisi si raccoglie sostanzialmente una convergenza nella considerazione della supremazia della finanza e disuguaglianza sociale quali cause principali, sul fronte dell'immigrazione le posizioni risultano piuttosto variegate. In termini metodologici è opportuno sottolineare come la formulazione della domanda specifica facesse volutamente riferimento alle conseguenze della presenza di immigrati nella zona di residenza per «personalizzare» la tematica. Le sensibilità dei delegati sindacali sembrano soffermarsi in una posizione intermedia e interlocutoria, in cui la presenza degli immigrati è per certi aspetti positiva e per altri negativa (44,7 per cento). Il resto (55 per cento), ovvero poco più della metà, si distribuisce in maniera assai disomogenea: circa il 15 per cento pensa che le conseguenze dell'immigrazione generino conseguenze «abbastanza negative» o «molto negative», mentre una porzione più consistente (22) conseguenze «sostanzialmente positive», cui va sommato il 16,4 per cento di chi esclude un effetto negativo dell'immigrazione («non è affatto un problema») (Fig. 1).

*Fig. 1 – Opinioni dei delegati rispetto alle conseguenze della presenza degli immigrati nella zona di residenza*



Fonte: Ires Emilia-Romagna.

Se, in generale, la larga quota di delegati ha una posizione non repulsiva degli immigrati, assumendo posizioni ambivalenti (44,7 per cento) o posizioni di piena accoglienza (38,4), nello specifico delle singole fattispecie di



integrazione politica e sociale le risposte evidenziano delle resistenze. Il processo di integrazione incontra gli ostacoli maggiori non tanto nel riconoscimento del diritto di voto agli immigrati per l'elezione del sindaco o nel rifiuto di pratiche discriminatorie sul lavoro (in cui il dissenso coincide con la quota di chi vive negativamente il fenomeno dell'immigrazione, circa il 15 per cento), quanto nell'accesso al welfare. Il 37 per cento circa, ovvero una quota pari a più del doppio di chi sostiene che l'immigrazione produce conseguenze negative, sarebbe d'accordo con un accesso ai servizi di welfare selettivo nei confronti dei cittadini stranieri: prima gli italiani, poi gli stranieri. In altre parole, oltre un delegato su tre propende per una visione nazionalistica o protezionistica del welfare territoriale, che dovrebbe essere più attento alle istanze dei cittadini italiani e solo secondariamente a quelle dei cittadini stranieri, in linea con l'idea cavalcata spesso dalla Lega di *welfare sciovinism o protectionism*.

## **6. La qualità delle relazioni industriali**

Una volta tracciati i diversi profili del delegato, l'indagine si spinge nell'analisi della qualità delle relazioni industriali, investigando il rapporto con i tre interlocutori con cui il delegato sindacale interagisce nella sua azione quotidiana di rappresentanza. In primo luogo, si analizza lo spazio di partecipazione e negoziazione di cui il singolo delegato dispone nel rapporto con la direzione aziendale, per poi approfondire il legame tra rappresentante e rappresentato. In ultimo, si considera la relazione tra delegato sindacale e organizzazione sindacale per comprendere come e dove la Cgil dovrebbe investire per favorire la rappresentanza nei luoghi di lavoro.

### ***6.1. Il rapporto con la direzione aziendale contrassegnato dall'assenza di spazi contrattuali***

In media le relazioni con la direzione aziendale mostrano un sostanziale bilanciamento tra chi le considera soddisfacenti e chi, al contrario, insoddisfacenti, con distribuzioni differenti se si considerano le singole categorie. Certamente la crisi non ha contribuito a distendere le relazioni. Solo una quota marginale, infatti, afferma che la crisi abbia reso più collaborative le relazioni con la direzione aziendale (4,8 per cento), mentre la larga parte sostiene che sono rimaste stabili (52,4) o peggiorate (42,3).

Ma quali sono le ragioni che sottostanno al giudizio attribuito alle relazioni con la direzione aziendale? Quali sono gli aspetti che determinano la qualità delle relazioni? Lo strumento di indagine indaga tre diversi elementi delle relazioni industriali: le procedure di informazione e consultazione come base propedeutica a qualsiasi forma di partecipazione in azienda; la diffusione di forme di partecipazione diretta, estranee a forme di partecipazione rappresentativa; l'esigibilità degli spazi negoziali.

Se sull'ultimo aspetto diremo poi, rispetto ai primi due elementi il quadro che emerge è un sistema di relazioni industriali caratterizzato da una fragilità delle procedure di informazione e consultazione proprio in quelle tematiche a più alto contenuto strategico, quali organizzazione del lavoro, strategie e innovazione, e da una bassa diffusione di forme di partecipazione diretta staccate da percorsi di partecipazione rappresentativa. Se la debolezza delle forme propedeutiche (Leonardi, 2010) a qualsiasi dinamica partecipativa nei nodi tematici più progettuali si inserisce in continuità con i risultati di altre ricerche analoghe ((Lugli, Tugnoli, 2008; Antonioli et al, 2010; Ires Emilia-Romagna, 2011), la ridotta diffusione di forme di partecipazione diretta (circa il 30 per cento dei rispondenti) è un risultato tanto sorprendente quanto incoraggiante poiché, come diverse ricerche dimostrano (Telljohann, 2006), le forme di partecipazione diretta rischiano di assumere una funzione strumentale volta all'esclusione delle strutture di rappresentanza sindacale se non adeguatamente supportate da forme di partecipazione rappresentativa.

L'altro elemento attraverso cui valutare la relazione tra delegato sindacale e direzione aziendale è lo spazio negoziale. A tale scopo lo strumento di indagine si propone di circoscrivere il campo di analisi alle realtà in cui esista una contrattazione integrativa a quella nazionale. I dati mostrano come il contratto di secondo livello sia presente nel 60,9 per cento dei casi, mentre nella quota restante la trattativa è in corso (21,7 per cento) o non esiste (17,4).

Qualora esista un accordo di secondo livello, nella maggior parte dei casi la negoziazione con la controparte aziendale si sviluppa con il supporto dell'organizzazione sindacale, quindi con il funzionario della categoria sindacale di appartenenza (circa il 74 per cento dei casi). Il giudizio dei delegati sindacali sull'attività di accompagnamento garantita dall'organizzazione sindacale è altamente positivo, tant'è che solo una quota marginale (4,3 per cento) dichiara che la presenza del funzionario sindacale ha «complica-

to la trattativa», mentre la quasi totalità la reputa utile e funzionale al raggiungimento degli obiettivi negoziali. Escludendo il 4,7 per cento che risponde «non so», una porzione importante (21,5) dei delegati negozia autonomamente con l'azienda.

In termini complessivi, è possibile affermare che, a prescindere dalla materia trattata, i margini negoziali sono particolarmente ristretti, in quanto circa il 72 per cento dei delegati sindacali che negozia afferma che gli spazi contrattuali mostrati dalla direzione aziendale sono «molto» o «abbastanza» ridotti. In linea con i risultati emersi dall'analisi delle procedure di informazione e consultazione, quello che esce è il ritratto di una struttura di rappresentanza sindacale confinata dentro spazi di negoziazione ridotti, soprattutto rispetto alle tematiche a più alta intensità strategica e a più alta influenza delle prerogative aziendali. Se infatti un esiguo margine rispetto alle strategie di imprese era in qualche modo messo in conto in un sistema di relazioni industriali a bassa istituzionalizzazione di forme partecipative, la scarsa spinta negoziale verso tematiche quali organizzazione del lavoro, crescita professionale e gestione delle risorse umane, ovvero elementi tematici in cui il fattore lavoro è determinante, pone in evidenza una rappresentanza sindacale debole sul piano contrattuale. La gestione dell'azienda rimane sostanzialmente unilaterale: alle strutture di rappresentanza, in generale, è lasciato uno spazio di aggiustamento delle decisioni aziendali rispetto alle istanze sociali.

### ***6.2. Il rapporto con i lavoratori***

Oltre a comprendere su quali assi si sviluppa la relazione tra delegato sindacale e direzione aziendale, la nostra indagine si propone di analizzare la qualità delle relazioni tra i rappresentanti e i rappresentati, ovvero tra delegati sindacali e lavoratori/trici. In un contesto lavorativo il cui livello di sindacalizzazione è naturalmente spinto verso l'alto dalla stessa scelta di individuazione del campione (circa il 40 per cento), qual è la qualità delle relazioni tra delegati sindacali e lavoratori?

A tal fine il questionario indaga nel metodo e nel merito il flusso informativo dalla struttura di rappresentanza sindacale ai lavoratori. La quasi totalità (oltre il 90 per cento) dei delegati coinvolti afferma che negli ultimi tre anni si sono strutturati spazi di comunicazione tra rappresentanza sindacale e lavoratori, principalmente attraverso assemblee e solo marginalmente tramite consultazione referendaria o informazione elettronica (circa 8 per

cento). Diversamente dalla qualità delle relazioni tra delegato sindacale e direzione aziendale, il flusso informativo tra rappresentante e rappresentato appare più variegato, con quote importanti (sempre prossime al 50 per cento dei delegati) su tutti i fronti tematici: dalle strategie di impresa alle politiche di risorse umane, dalla sicurezza sul lavoro alla formazione. Le politiche e le strategie di innovazione di prodotto e processo risultano l'argomento meno trattato (con solo il 30 per cento dei delegati).

La qualità della relazione dipende, inoltre, non solo dalla solidità del flusso comunicativo, ma anche dal grado di corrispondenza delle posizioni della rappresentanza sindacale con il punto di vista dei lavoratori. In generale, il 29 per cento dei delegati ha vissuto negli ultimi tre anni una contestazione da parte dei lavoratori: le forme di dissenso si sono prevalentemente espresse nel corso delle assemblee o in altre forme di consultazione e nei contatti individuali, e solo in quota marginale con la costituzione di comitati o gruppi di dissenso organizzato. I motivi delle contestazioni vanno principalmente ricercati nell'organizzazione del lavoro, nel riconoscimento del premio di risultato e nell'articolazione dell'orario di lavoro, mentre tocca solo marginalmente la formazione, le politiche di innovazione e la gestione degli ammortizzatori sociali.

#### *6.2.1. La natura del legame tra rappresentante e rappresentato*

La qualità delle relazioni tra delegato e lavoratori è fortemente correlata alla natura del legame instaurato, ovvero i motivi che hanno portato allo sviluppo della relazione. L'analisi del campione porta a esaltare ancora il forte legame di natura collettiva tra lavoratori e delegati sindacali, ovvero in una quota maggioritaria (circa il 70 per cento) i delegati hanno affermato che i motivi sono «abbastanza» e «molto» frequentemente basati su una problematica di natura collettiva. Le ragioni riconducibili all'interesse individuale rappresentano una quota significativa (il 57 per cento dei delegati afferma di essere frequentemente contattato per motivi individuali), ma di secondaria importanza, mentre l'aggiornamento informativo sugli eventi esterni all'azienda rileva la frequenza più bassa.

Un'analisi più puntuale, però, sottolinea come le motivazioni collettive siano principalmente piegate alla realtà aziendale, mentre le motivazioni individuali abbiano più una connotazione sociale che contrattuale. Tra le motivazioni collettive risultano più frequenti quelle afferenti alla contrattazione aziendale o a una informativa sulle decisioni aziendali, mentre appare

meno probabile che il contatto avvenga nell'organizzazione di uno sciopero, di una manifestazione sindacale o di qualsiasi altra iniziativa di difesa del diritto collettivo. Il contatto è quindi più probabile quando si toccano tematiche strettamente aziendali, mentre è meno probabile quando si tratta di questioni di carattere più sindacale. Per quanto riguarda le motivazioni di carattere individuale, l'avvicinamento con i lavoratori avviene più frequentemente non tanto in una funzione di orientamento verso i servizi offerti dall'organizzazione sindacale quanto in un ruolo di «ascolto delle problematiche personali»: circa il 73 per cento dei delegati sindacali costruisce il rapporto con i lavoratori attraverso la disponibilità a fungere da centro di ascolto delle diverse biografie individuali (Tab. 4).

*Tab. 4 – Motivi e frequenza dei contatti tra lavoratori e organismo di rappresentanza (percentuali)*

	MOLTO POCO FREQUENTE	POCO FREQUENTE	ABBASTANZA FREQUENTE	MOLTO FREQUENTE	TOTALE
LA DIFESA DI DIRITTI COLLETTIVI (SCIOPERO, MANIFESTAZIONI SINDACALI...)	14,0	26,7	43,5	15,8	100,0
LA DIFESA DI DIRITTI INDIVIDUALI SUL LUOGO DI LAVORO (CRESCITA PROFESSIONALE, INQUADRAMENTO, AUMENTI SALARIALI...)	9,3	21,5	49,5	19,7	100,0
CONTRATTAZIONE AZIENDALE	9,1	18,2	50,7	22,0	100,0
ORIENTAMENTO PER SERVIZI INDIVIDUALI AL DI FUORI DEL LUOGO DI LAVORO (INCA, UFFICIO STRANIERI, SUNIA, CAAF...)	41,3	29,3	23,7	5,7	100,0
INFORMAZIONI SULLE DECISIONI AZIENDALI	8,9	14,9	55,3	20,9	100,0
ASCOLTO DELLE PROBLEMATICHE PERSONALI	6,0	21,1	47,0	26,0	100,0
AGGIORNAMENTO SU EVENTI ESTERNI ALL'AZIENDA (RIFORME DEL GOVERNO, QUESTIONI SINDACALI NAZIONALI...)	23,4	32,4	37,9	6,2	100,0

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

#### *6.2.2. Un rapporto a giudizio: aspetti critici ed elementi di soddisfazione*

La maggior parte dei delegati (circa il 70 per cento) giudica positivamente il rapporto con i lavoratori. È di interesse porre in rilievo come le «questioni di natura politico-sindacale» a livello nazionale, ovvero l'internalizzazione di dinamiche esterne, non impattino nel rapporto con i lavoratori. Le quote più alte di chi sostiene che tali questioni impattino sulla gestione del-

le relazioni con i lavoratori si rintracciano proprio nelle categorie dove i giudizi sul rapporto sindacato-lavoratori sono più soddisfacenti.

Il diverso grado di soddisfazione rispetto alla relazione con i lavoratori poggia su elementi di giudizio costruiti sull'esperienza maturata nell'attività di rappresentanza. Nell'espressione della propria funzione diversi sono i nodi critici e gli elementi positivi che i delegati vivono direttamente. Relativamente alla componente di giudizio critico, l'elemento più fortemente lamentato dai delegati sindacali nei confronti dei lavoratori è la loro «mancanza di cultura solidaristica/collettiva»: il dato appare in linea con la difficoltà di un contatto rappresentante/rappresentato nell'organizzazione di iniziative sindacali. Ma insieme a critiche di merito, i delegati sollevano con forza anche critiche di metodo, e quindi «l'opportunismo» con cui i lavoratori sono soliti rivolgersi al delegato. In sintesi si potrebbe affermare, come altre ricerche sul campo hanno messo in evidenza (Minghini, Chicchi, 2011), che è l'eccesso di individualismo il punto di principale rottura tra delegato e lavoratori: individualismo concettuale e comportamentale. Ma non solo. Si critica anche una diffusa ignoranza delle dinamiche sindacali, che unitamente alla natura prevalente dei motivi di contatto, dinamiche contrattuali aziendali e richieste di ascolto individuale, descrivono un quadro di gestione delle relazioni particolarmente complesso.

Per quanto riguarda la componente di giudizio positivo che determina il grado di soddisfazione dei delegati prevale una causale di natura sociale e ideale. Molti delegati indicano infatti la «possibilità di essere un punto di ascolto per i lavoratori» come elemento di maggiore soddisfazione. La prevalente spinta ai contatti individuali («ascolto delle problematiche individuali»), dunque, non sembra rappresentare un fattore di disturbo ma un elemento di soddisfazione, in quanto conferisce carica sociale al ruolo del delegato sindacale: non solo strumento di contrattazione, ma anche punto di riferimento per dinamiche non strettamente sindacali (Tab. 5).

### ***6.3. Il rapporto con la Cgil***

La relazione con l'organizzazione sindacale chiude il triangolo relazionale all'interno del quale il delegato sindacale è collocato nella sua attività di rappresentanza. Se il delegato sindacale è un soggetto ricettore che conferisce sensibilità all'organizzazione sindacale per comprendere come il la-

*Tab. 5 – Criticità nel rapporto con i lavoratori per categoria sindacale (percentuali)*

	TOTALE
LA DISCONTINUITÀ DEL RAPPORTO DI FIDUCIA	7,0
L'OPPORTUNISMO CON CUI I LAVORATORI SI RIVOLGONO AGLI ORGANISMI DI RAPPRESENTANZA	25,7
LA MANCANZA DI UNA CULTURA SOLIDARISTICA/COLLETTIVA NEI LAVORATORI	36,0
LA MANCANZA DI RISPETTO DEI LAVORATORI VERSO CHI LI RAPPRESENTA	6,6
LA MANCANZA DI CONOSCENZA DELLE DINAMICHE SINDACALI	23,6
ALTRO	1,0
TOTALE	100,0

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

voro stia cambiando e come il profilo dei bisogni sociali e civili dentro e fuori l'azienda si stia trasformando, quale supporto l'organizzazione sindacale offre ai suoi delegati?

La quasi totalità dei delegati sindacali coinvolti, a eccezione di un quota marginale (8 per cento), attribuisce un giudizio positivo alla capacità di supporto garantita dalla Cgil e dai suoi funzionari. Sebbene circa il 50 per cento affermi che le questioni di natura politico-sindacale nazionale generino conflittualità con gli altri membri della struttura di rappresentanza, la larga maggioranza dei delegati attribuisce importanza alla vita sindacale e a tutti quegli atti formali che ne caratterizzano l'organizzazione; o meglio, quote maggioritarie di rappresentanti dei lavoratori considerano di valore aggiunto le diverse dinamiche sindacali «esterne» che scandiscono l'appartenenza a un'organizzazione collettiva e confederale. Le iniziative a più alto valore aggiunto sono le presentazioni delle piattaforme sindacali nazionali, cui seguono i direttivi e le riunioni, i referendum e i momenti consultivi, le campagne di informazione.

Una certa ambiguità si misura, invece, sul valore aggiunto percepito che producono le presentazioni degli accordi interconfederali e le assemblee congressuali, in corrispondenza delle quali si trova un sostanziale bilanciamento tra giudizi positivi e negativi. Se ne deduce un'indicazione: quando le iniziative riguardano il funzionamento dell'organizzazione sindacale o interessano le regole contrattuali generali, si ha la percezione che si produca meno valore aggiunto per l'attività di rappresentanza.

*6.3.1. Investimenti formativi e organizzativi  
per migliorare l'attività di rappresentanza*

Dopo aver raccolto gli elementi di giudizio sulla relazione tra delegato sindacale e la stessa organizzazione sindacale, lo strumento di indagine prova a leggere il rapporto in dinamica, cercando di individuare gli ambiti nei quali il sindacato dovrebbe investire per migliorare l'attività di rappresentanza sindacale. Siccome la domanda specifica prevedeva la possibilità di una risposta multipla, il 100 per cento rappresenta la somma di tutte le risposte date, ovviamente superiore al numero campionario, e le singole percentuali in corrispondenza della singola opzione indicano il peso rispetto alla totalità: ovviamente più è alta la percentuale, più è alto il numero di delegati che hanno selezionato la specifica opzione formativa.

L'investimento formativo maggiormente richiesto dai delegati riguarda le competenze tecnico-organizzative finalizzate alla contrattazione. In un contesto generale dove l'organizzazione del lavoro è sempre meno oggetto di contrattazione e di procedure di informazione e consultazione, appare strategicamente rilevante la richiesta di formazione posta dai delegati sindacali. L'attività di rappresentanza passa attraverso una ri-acquisizione di strumenti capaci di leggere le dinamiche organizzative e saper quindi controproporre un'alternativa progettuale o partecipare alla realizzazione dei piani di ridefinizione delle linee organizzative. La forte richiesta di formazione su competenze tecniche e organizzative appare dunque una risposta compensativa alla mancanza di coinvolgimento informativo/consultivo e negoziale sull'organizzazione del lavoro. In questa chiave di lettura, non appare casuale che al secondo posto di richieste di investimenti formativi compaia la «formazione aziendale finalizzata alla comprensione delle dinamiche strategiche». Le linee strategiche risultano infatti, insieme all'organizzazione del lavoro, le aree tematiche meno frequentemente oggetto di procedure di informazione e consultazione e di confronto contrattuale (Tab. 6).

Diversamente dal funzionario sindacale, per il quale recenti ricerche mostrano come la componente relazionale sia considerata l'elemento distintivo della capacità professionale (Cerri, Soli, 2009), i delegati richiedono a gran voce all'organizzazione sindacale una formazione su tematiche tecnico-organizzative che permetta loro di svolgere appieno il ruolo negoziale cui sono chiamati. Si ha quindi la consapevolezza che per rilanciare efficaci pratiche negoziali sia indispensabile recuperare la conoscen-



za dell'organizzazione del lavoro, accompagnata solo secondariamente dall'acquisizione della capacità di gestione delle relazioni con i lavoratori.

*Tab. 6 – Investimenti del sindacato per migliorare l'attività di rappresentanza (percentuali)*

	TOTALE
VA BENE COSÌ, NESSUN TIPO DI INVESTIMENTO	6,8
INVESTIMENTI SU UNA ESTENSIONE DEI TUOI TEMPI DA DEDICARE ALL'ATTIVITÀ DI RAPPRESENTANZA	9,0
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE TECNICA-ORGANIZZATIVA FINALIZZATA ALLA CONTRATTAZIONE	28,0
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE AZIENDALE FINALIZZATA ALLA COMPrensIONE DELLE DINAMICHE STRATEGICHE	17,7
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE PSICOSOCIALE NELLA GESTIONE DEGLI INDIVIDUI E DEI GRUPPI	13,5
SUPPORTO DI COMPETENZE ESTERNE PER LE DIVERSE ATTIVITÀ DI RAPPRESENTANZA	11,3
UN RAPPORTO PIÙ INTENSO/FREQUENTE CON IL FUNZIONARIO SINDACALE	12,5
ALTRO	1,3
TOTALE	100,0

*Fonte:* Ires Emilia-Romagna.

## 7. Un modello analitico sintetico

Al fine di restituire con immediatezza e capacità comparativa il posizionamento dei singoli delegati rispetto ai tre assi relazionali, si sono costruiti tre indicatori (su una scala da 0 a 10) rappresentati graficamente da un triangolo. In linea generale, ovvero prendendo come riferimento il delegato medio, la valutazione più alta (8) viene attribuita al rapporto con l'organizzazione sindacale, poi con i lavoratori (6,7), in ultimo con la direzione aziendale (6). Nonostante le diversità di grandezza, tutte le relazioni segnalano, come abbiamo già avuto modo di vedere, un giudizio positivo (ovvero superiore al 5). È comunque da segnalare come la relazione con il sindacato sia ampiamente superiore a quanto rilevato per gli altri due assi relazionali (lavoratori e direzione aziendale), evidenziando come venga diffusamente riconosciuta alla Cgil l'importanza del suo ruolo. La rilevanza del sindacato è, inoltre, intimamente correlata alla motivazione prevalente che ha portato

a intraprendere il percorso sindacale: più è alta la carica ideale, quindi il senso di appartenenza alla Cgil, in particolare, o a un soggetto di rappresentanza collettiva, in generale, più è alto il giudizio attribuito alla qualità della relazione sviluppata con il sindacato.

Lungo il profilo anagrafico del rispondente non si rilevano particolari scostamenti né in una logica di genere né in una logica di età: si evidenzia solamente come al crescere dell'età declini leggermente il giudizio rispetto alla relazione con i lavoratori. Il dato in sé non è spiegato da un fattore anagrafico, ma ipoteticamente dall'anzianità di rappresentanza: per chi ha ricevuto il mandato di rappresentanza da meno di un anno il giudizio sull'interlocuzione con i lavoratori è più alto, per poi abbassarsi fino ai sei anni di anzianità e risalire in corrispondenza di un'esperienza sindacale di più lungo corso. Ma a cambiare con l'anzianità è anche il giudizio rispetto alla relazione con la direzione aziendale. Se in una prima fase iniziale, il delegato sindacale matura un giudizio significativamente positivo nei confronti della direzione aziendale, con l'aumentare dell'anzianità di mandato la relazione con l'azienda sembra incontrare valutazioni meno favorevoli.

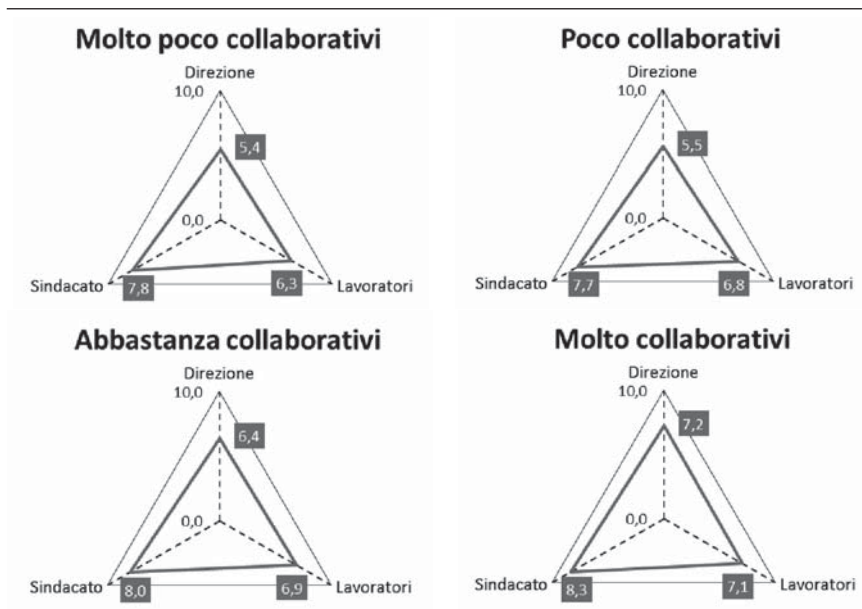
La qualità delle relazioni del delegato sindacale non dipende però solo da fattori di origine anagrafica, ma anche da fattori esogeni. In primo luogo, la natura della impresa. Chi come delegato sindacale opera all'interno di un'impresa cooperativa attribuisce giudizi relativamente più bassi rispetto a chi è delegato in un'impresa privata o pubblica. L'inferiorità di giudizio si verifica lungo tutte le dimensioni relazionali, evidenziando come la valutazione del ruolo del sindacato sia relativamente più bassa proprio in corrispondenza delle imprese cooperative.

Così come la natura dell'impresa, anche la dimensione aziendale impatta sulla misura della qualità relazionale vissuta dai delegati sindacali. Se l'organizzazione sindacale incontra giudizi sempre più favorevoli al crescere della classe dimensionale dell'impresa, la relazione con la direzione aziendale è massima nella classe 31-100, mentre scende leggermente passando nelle grandi imprese. I rapporti con i lavoratori, diversamente, non sembrano seguire una tendenza precisa: presentano valori più alti della media sia per le imprese sopra i 250 addetti sia per le imprese sotto i 30 addetti.

Non ci sono solo fattori esogeni riconducibili all'impresa a esercitare un'influenza nella distribuzione dei giudizi, ma anche fattori di origine sindacale. Nei contesti dove il clima con le altre sigle sindacali della struttura di rappresentanza aziendale è particolarmente teso si rintracciano, infatti, i giu-

dizi più bassi su tutti e tre gli assi relazionali: dove il livello di conflitto sindacale è più alto, dunque, il rapporto con i lavoratori è più difficile, la relazione con l'impresa è più complicata e lo stesso rapporto con il sindacato viene percettivamente indebolito. Al contrario, dove le relazioni poggiano su una base di più solida collaborazione, non è solo il rapporto con il sindacato a guadagnarci ma anche il rapporto con i lavoratori, soprattutto la relazione con la direzione aziendale: un clima sindacale più collaborativo trascina verso l'alto la percezione lungo tutte le dimensioni relazionali analizzate.

*Fig. 2 – La qualità delle relazioni del delegato sindacale in base ai rapporti con le altre sigle sindacali*



Fonte: Ires Emilia-Romagna.

## Conclusioni

L'indagine restituisce un quadro a luci e ombre rispetto alla possibilità immediata di rispondere efficacemente al ruolo cui i rappresentanti dei lavoratori sarebbero chiamati. Il principale fattore di debolezza coincide con la

fragilità delle occasioni di negoziazione. In un contesto a generale bassa intensità di partecipazione, ovvero dove le procedure di informazione sono frammentate e spesso relative alla gestione delle ricadute sociali delle scelte aziendali, ogni slancio negoziale trova l'ostilità della controparte aziendale, in particolar modo in corrispondenza di quelle aree tematiche dove il fattore lavoro è determinante, quali l'organizzazione del lavoro, le politiche occupazionali, la crescita professionale e l'innovazione.

L'analisi dei dati pone in assoluta evidenza una tendenza, sicuramente non confinata nel territorio provinciale, all'unilateralità decisionale da parte delle imprese sui temi a più alta carica strategica. L'esiguità, se non anche l'assenza, di spazi contrattuali rispetto all'organizzazione del lavoro e alla crescita professionale, in particolare, depotenzia qualsiasi processo di ridisegno della produttività del lavoro. I cambiamenti organizzativi, perché producano qualche risultato, devono prevedere il pieno coinvolgimento dei lavoratori attraverso un approccio *bottom up*: le trasformazioni organizzative calate dall'alto risultano spesso inefficaci.

Secondo una consolidata tradizione di studi di natura economica e sociologica, l'innovazione – in generale le politiche innovative – produce effetti benefici solo se accompagnata da misure tecnologiche, organizzative e di governo delle relazioni industriali (Leoni, 2012): ovvero la «indispensabilità della complementarità» (Milgrom, Roberts, 1995). Contrariamente, se il pacchetto innovativo non si sviluppa secondo un'introduzione «a grappoli», si generano costi superiori ai rendimenti, ovvero i «costi di affondamento». Perché la spinta all'innovazione sia efficace è necessario sviluppare complementariamente politiche informative, formative e di relazioni industriali atte a trasferire e calibrare opportunamente il contenuto innovativo sul luogo di lavoro, esaltandone le capacità di sviluppo. Allo stesso tempo, qualsiasi spinta verso relazioni industriali partecipative deve passare da un'intermediazione della rappresentanza sindacale, per evitare che forme di partecipazione diretta rispondano esclusivamente a logiche discrezionali di gestione delle risorse umane (Ires Emilia Romagna, 2011).

La ripresa di una negoziazione efficace poggia su due assi. Da un lato, da un aumento delle prassi informative e consultive dei lavoratori, dall'altro, da una formazione specificamente dedicata per le rappresentanze sindacali. Diversamente dal funzionario sindacale, per il quale recenti ricerche mostrano come la componente relazionale sia considerata l'elemento distintivo della capacità professionale (Cerri, Soli, 2009), i delegati richiedono a gran voce

all'organizzazione sindacale una formazione su tematiche tecnico-organizzative che permetta loro di svolgere appieno il ruolo negoziale cui sono chiamati. Si ha quindi la consapevolezza che per rilanciare efficaci pratiche negoziali sia indispensabile recuperare la conoscenza dell'organizzazione del lavoro, accompagnata solo secondariamente dall'acquisizione della capacità di gestione delle relazioni con i lavoratori.

La rivendicazione formativa mossa dagli stessi delegati si inserisce dentro il processo di rimodulazione del sistema contrattuale verso una crescente inclusività del ciclo produttivo: tanto più si conosce e si ricomponi il ciclo produttivo, tanto più la negoziazione è capace di intervenire nel merito, lungo la catena del valore. Lo slancio rivendicativo nei confronti di una nuova centralità negoziale dell'organizzazione del lavoro impone anche una ridefinizione dell'equilibrio tra il delegato sindacale e l'organizzazione sindacale. L'indagine mostra come la contrattazione di secondo livello, qualora vi sia, avvenga prevalentemente con il supporto del funzionario sindacale cui viene generalmente attribuito un giudizio largamente positivo.

La modalità di indagine non consente di comprendere nello specifico quale sia il coinvolgimento diretto dei delegati nella fase contrattuale, ovvero se il delegato assume un ruolo marginale o centrale nel corso della negoziazione con la controparte aziendale. La richiesta formativa in tal senso risulta piuttosto esplicita. I delegati richiedono un ruolo di primo piano nella fase contrattuale, e questo conseguentemente implica un rapporto sempre più sinergico tra organizzazione sindacale e delegato sindacale, tra funzionario e rappresentante dei lavoratori, per favorire una contrattazione più calibrata e declinata alle singole specificità produttive.

La ricerca restituisce la figura di un delegato sindacale profondamente cambiato rispetto al passato. La bassa fiducia verso la politica attraversa anche le rappresentanze dei lavoratori, generando una frattura importante tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica. L'incapacità di una rappresentazione politica del lavoro non ha però, diversamente da altri territori, portato a uno spostamento verso destra, ma ha generato uno smarrimento politico in cui cadono tutti i riferimenti istituzionali, soprattutto per le nuove generazioni. Lo smarrimento non sembra trovare un punto di ancoraggio nella sussidiarietà delle amministrazioni pubbliche: la sfiducia verso l'amministrazione cresce scendendo dalla Regione, alla Provincia, fino al Comune di residenza. Di fronte a una perdita di punti di riferimento, l'unico soggetto capace di interpretare le istanze richieste

dai delegati è il sindacato come categoria, prima, e come confederazione, poi. Si delinea, quindi, la percezione di un modello sociale monocentrico, di rottura rispetto al cosiddetto «modello emiliano», dove il sindacato costruisce un dialogo dinamico con amministrazioni locali e mondo imprenditoriale.

Il rapporto fiduciario è, inoltre, il canale motivazionale che spiega prevalentemente l'inizio dell'esperienza sindacale, ma una fiducia a bassa militanza. Le iniziative sindacali ritenute a più alto valore aggiunto sono, infatti, quelle direttamente spendibili nella propria attività di rappresentanza in azienda e, lungo la dimensione motivazionale, sembra che a essere prevalente sia l'appartenenza a un soggetto di rappresentanza collettivo generico, solo secondariamente alla Cgil, indicando ipoteticamente il margine di idealità che la stessa Cgil potrebbe ancora recuperare per rispondere alle aspirazioni collettive verso cui tendono i singoli delegati.

Sebbene la spinta motivazionale all'esperienza sindacale trovi spesso una risposta nel senso di appartenenza alla Cgil, l'indagine mostra come persistano elementi di evidente frattura rispetto alla base valoriale dell'organizzazione sindacale. L'appartenenza a un'organizzazione sindacale, infatti, presuppone la condivisione dei suoi valori fondanti, quale l'integrazione e l'accoglienza verso gli immigrati. Dentro un generale sentimento di accoglienza verso il cittadino straniero, si rilevano atteggiamenti di crescente repulsione quando il piano di giudizio si sposta dal generale al particolare. Il processo di integrazione incontra, infatti, le più forti resistenze non tanto nel diritto di voto agli immigrati o in un'uguaglianza di diritti sul lavoro quanto nell'accesso al welfare, aprendo a visioni «protezionistiche» dello stato sociale. Il ritratto che ne esce assume connotazioni ancor più pessimistiche se si considera che la visione di un welfare territoriale a duplice velocità è ancor più marcata proprio tra i delegati più giovani. In prospettiva futura, quindi, tali fratture culturali presenti nelle strutture di rappresentanza potrebbero minare la stessa base valoriale del sindacato, se lo stesso sindacato, ovvero l'unico soggetto depositario della fiducia dei delegati, non sarà capace di governarle e ricomporle.

L'indagine, inoltre, nella sua analisi rispetto sia all'universo (Argo) sia al campione, evidenzia come il livello di scolarizzazione dei delegati, a Parma, sia più alto della media della forza lavoro provinciale. La più alta scolarizzazione contraddice la tendenza a considerare il crescente livello di istruzione un limite per le politiche di estensione del sindacato, mostran-

do come l'organizzazione sindacale sappia interpretare le trasformazioni del lavoro più rapidamente nelle sue articolazioni più capillari. L'importanza di una platea di delegati a più alta scolarizzazione non ha valore solo in sé, ma acquista una carica strumentale proprio nell'intercettamento di quelle aree del lavoro solitamente meno avvicinate dal sindacato. L'aver inglobato nella propria rappresentanza figure a più alta scolarizzazione, infatti, potrebbe rappresentare un ponte comunicativo per abbracciare, in una logica di proselitismo, anche fette del mercato del lavoro tradizionalmente più refrattarie a una cultura sindacale collettiva. La recente apertura verso una maggiore inclusività mostrata dalla Cgil, non solo sul fronte contrattuale ma anche sul piano politico-sindacale, potrebbe trovare proprio nel dialogo più diretto con la propria rappresentanza la base per la costruzione di percorsi di conoscenza verso un mondo lavorativo ancora parzialmente inesplorato.

### **Riferimenti bibliografici**

- Anderlini F., Pizzica B., Rinaldini F., Trantini M. (2012), *La società solidale*, Bologna, Editrice Socialmente.
- Antonoli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2010), *Innovazione produttività, sistemi locali regionali, strategie di innovazione e risultati economici*, Bologna, mimeo.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Baglioni G. (2004), *Fare sindacato oggi*, Roma, Edizioni lavoro.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M., Donolo C. (1986), *Il mestiere politico del sindacato*, Roma, Editori Riuniti.
- Carrieri M. (2012), *I sindacati*, Bologna, Il Mulino.
- Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Feltrin P. (2010), *Le scelte elettorali dell'ultimo quinquennio: voto di classe e voto degli iscritti al sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, Roma, Ediesse.
- Ires Emilia Romagna (2011), *Innolap, Innovazione, lavoro e partecipazione*, Regione Emilia-Romagna, Materiali Ires Emilia Romagna.
- Leonardi S. (2010), *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Roma, Ediesse.

- Leoni R. (2012), *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Lugli L., Tugnoli S. (2008), *Relazioni industriali e qualità del lavoro a Modena: un'indagine sul campo*, Materiali Ires Emilia Romagna.
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementaries and Firms: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, XIX, 2-3.
- Minghini C., Chicchi F. (2011), *Quali alleanze? Giovani e sindacato di fronte alla frantumazione del lavoro*, Roma, Ediesse.
- Regalia I. (2010), *Quale rappresentanza*, Roma, Ediesse.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Telljohann V. (2006), *Innovazione organizzativa e modelli di partecipazione*, in Garibaldo F., Telljohann V. (a cura di), *Nuove forme di organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Dov'è l'Italia?*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza: le associazioni imprenditoriali e sindacati*, Roma, Nuova Italia scientifica.

#### ABSTRACT

*L'indagine sulla rappresentanza a Parma pone al centro dell'analisi la percezione del delegato sindacale. L'indagine è costruita su un campione composto da oltre 300 delegati. Si propone di analizzare non solo la composizione socio-anagrafica dei rappresentanti dei lavoratori, ma anche quale dimensione motivazionale prevale nella scelta sindacale, quale sia la relazione tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale, come sia percepita l'immigrazione e la qualità delle relazioni che il singolo delegato instaura con la direzione aziendale, i lavoratori e l'organizzazione sindacale.*

*The survey on representation conducted in Parma is focused on the perception of workers' representatives. The survey is based on sample made up of 300 workers' delegates. It aims at analyzing not only who workers' representatives are but also which motivational dimension prevails, what kind of correlation exists between political and social representation, how immigration is perceived and the quality of relations that each delegate establishes with management, workers and union organization.*