

MANUALE DEL BUON NEGOZIATORE

DICEMBRE 2019



MANUALE DEL BUON NEGOZIATORE

Questo manuale è di:

Indice

	Prefazione	6
01	L'importanza della negoziazione sociale	9
1.1	Le Linee Guida sulla concertazione locale (2010)	9
1.2	Una tutela efficace per pensionati e lavoratori	10
1.3	L'importanza del livello locale	10
1.4	La negoziazione, DNA della CISL	11
1.5	Accrescere rappresentatività e proselitismo	12
02	Le competenze del negoziatore	13
2.1	Conoscere il territorio	13
2.2	Le istituzioni sul territorio	14
2.3	Le trasformazioni sociali e il welfare	15
2.4	Conoscere il sindacato	15
2.5	Altre conoscenze utili	16
2.6	Caratteristiche personali che aiutano la negoziazione	17
03	Il percorso negoziale	19
3.1	L'analisi dei bisogni del territorio	20
3.2	La redazione di una piattaforma	22
3.3	L'interlocuzione con le istituzioni	25
3.4	Il negoziato	27
3.5	La firma dell'accordo	28
3.6	Pubblicizzazione e valorizzazione dell'accordo	30
3.7	La verifica degli esiti dell'accordo	31
04	Gli interlocutori della negoziazione	32
4.1	Negoziare con un Comune	33
4.2	La negoziazione in ambito sanitario	37
4.3	Confrontarsi con gli Enti Gestori dei servizi socioassistenziali	37
05	Gli strumenti	39
5.1	L'osservatorio Sociale della contrattazione territoriale	39
5.2	La banca dati AIDA-CISL	40
5.3	Altri siti web utili	41
	Fonti e utilità	43

Prefazione

Con questo “Manuale del Buon Negoziatore” proseguiamo nella pubblicazione di strumenti di facile consultazione, che hanno lo scopo di aiutare, e qualificare, l'azione quotidiana degli operatori e dei collaboratori FNP sul territorio. In particolare, come si evince dal titolo, questo Manuale è dedicato alla negoziazione sociale, ci piace ribadire che più stiamo sul territorio, più assume rilevanza il negoziare le politiche sociali al fine di esercitare il nostro diritto dovere di rappresentanza e rappresentatività.

Difendere e tutelare le persone, rappresentare i loro bisogni, sostenuti dalle numerose iscrizioni al nostro Sindacato, è il lavoro primario di una Organizzazione Sindacale come la CISL, e in essa la FNP, che nello Statuto della Confederazione recita:

“afferma la sua decisa volontà di tutelare la dignità ed il rispetto della persona umana come condizione primaria di vera giustizia sociale” (III del Preambolo)

“...afferma che al rispetto delle esigenze della persona debbono ordinarsi società e Stato”;

“...ritiene che le condizioni dell'economia debbono permettere lo sviluppo della personalità umana attraverso la giusta soddisfazione dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, nell'ordine individuale, familiare e sociale.” (Art. 2)

La crisi globale che sta cambiando le nostre vite, sta ancor più accentuando aspetti che in passato potevano essere meno in evidenza, ed esigenze che non erano considerate in primo piano.

Un primo dato sul quale riflettere è l'allargamento della forbice della diseguaglianza sociale; le risorse sono sempre più mal distribuite, i ricchi sempre più ricchi, i poveri sempre più poveri e il ceto medio sempre più tartassato.

La difesa del reddito dei più svantaggiati, la distribuzione equa di tasse e tariffe, la fornitura gratuita o accessibile dei servizi alle famiglie e ai singoli, le politiche abitative, sono temi fondamentali che emergono dal lavoro quotidiano di uomini e donne che raccolgono sul territorio i bisogni di chi il territorio lo vive ogni istante, indicando chiaramente l'esigenza di procedere alla costruzione di un concreto “Welfare di Comunità”. Stando ai dati che emergono dall'Osservatorio Sociale, strumento molto efficace ma che richiede di essere rilanciato, è attraverso l'azione negoziale di prossimità che possiamo trovare le risposte a quelle domande.

Soltanto attraverso una forte presenza nella prossimità, capace di rappresentare i bisogni della gente, si genera legittimazione sociale, ottenendo quindi che la CISL e la FNP siano riconosciute competenti con i propri interventi nei vari aspetti politici e sociali.

È per tutto ciò che un “Rinascimento sindacale”, messo a tema nel nostro precedente Congresso Nazionale, non potrà fare a meno di un robusto potenziamento dell'azione negoziale sociale di prossimità, sviluppando una copertura attiva sull'intero territorio, su città e paesi, con tutte le competenze e le abilità necessarie.

Dobbiamo però tenere sempre presente che, anche il valore sociale della negoziazione

di prossimità perde di consistenza se non nasce da una reale presenza “dentro” la vita delle singole comunità territoriali, con le loro fatiche, le loro attese e i loro desideri.

Per avvicinarci a questo obiettivo, abbiamo, anche se talvolta con difficoltà, implementato notevolmente l'attività di formazione. In ogni corso, indipendentemente dai ruoli ai quali erano rivolti, abbiamo affrontato il tema della negoziazione, ma evidentemente non basta.

Riscontriamo ancora un'attività negoziale diffusa in modo non omogeneo e ancora notevoli carenze politiche e tecnico-organizzative; oserei dire che non abbiamo ancora acquisito completamente la consapevolezza di quanto sia determinante la negoziazione sociale per l'azione sindacale.

È necessario sperimentare e innovare il tradizionale metodo formativo, occorre, come abbiamo proposto alla CISL, un nuovo approccio fra i vari livelli dell'Organizzazione nazionale, regionale e territoriale.

Occorre sperimentare un percorso di formazione co-progettato, da realizzarsi sui territori con una diretta responsabilità nella gestione regionale-territoriale e con il supporto sussidiario del livello nazionale.

Noi lo abbiamo sperimentato con il progetto RLS, sicuramente con luci ed ombre, ma siamo certi che se questa prospettiva verrà assunta a livello Confederale la possibilità di successo aumenterà notevolmente.

D'altronde la scelta di mettere il territorio al centro dell'azione sindacale della CISL e della FNP, con la volontà di scegliere la faticosa ma entusiasmante prospettiva di “abitare le periferie”, richiede un'azione mirata a riaffermare il ruolo del sindacato come principale interlocutore consultivo degli Enti Locali nelle politiche di Welfare.

L'esperienza ci insegna che spesso questo costa una enorme fatica, ma se come precedentemente affermato, vogliamo essere una reale presenza di prossimità, abbiamo uno strumento aggiuntivo che può aiutarci a superare le difficoltà di questi anni, e cioè il riconoscimento avuto nel Decreto Ministeriale del 1° dicembre del 2015. Nel decreto, infatti, relativo ai sistemi di armonizzazione contabile e degli schemi di bilancio delle regioni, il Legislatore afferma la titolarità del ruolo consultivo e partecipativo delle Organizzazioni portatrici d'interessi, di cui il sindacato è uno dei massimi rappresentanti. Nel “Rapporto 2018 dell'Osservatorio Sociale” si afferma che dobbiamo andare *“oltre la solitudine del contrattualista: una organizzazione che accompagna”*.

Noi tutti, che abbiamo contribuito alla stesura di questo Manuale, amiamo pensare che attraverso la sua semplicità possa accompagnare quotidianamente chi opera nella negoziazione sociale e nello stesso tempo, integrare l'indispensabile attività di formazione. In conclusione, abbiamo provato, così facendo, a superare la solitudine del negoziatore sociale avvalendoci di dati, tabelle e riferimenti web, ma soprattutto, di una buona dose di fiducia e ottimismo.

Attilio Rimoldi

Il Responsabile Scuola Permanente FNP

01

L'importanza della negoziiazione sociale

1.1 Le Linee Guida sulla concertazione locale (2010)

Il 15 e 16 luglio 2010 a Roma si tenne la Conferenza Nazionale CISL sulla Contrattazione. Si è trattato di un momento molto importante per chi si occupa di negoziazione sociale: proprio in quell'occasione infatti vennero redatte le “**Linee guida sulla concertazione locale e sulla contrattazione decentrata**”.

Questo non significa che fino ad allora a livello locale non si fosse fatto nulla: esperienze di interlocuzione con gli enti locali e con le istituzioni che si occupano di sanità e del socio-sanitario erano già diffuse da diversi anni in molti territori. Già nel Congresso del 1993 la Fnp aveva proposto di sviluppare la contrattazione sociale con le istituzioni locali come strada per tutelare meglio i pensionati e i cittadini.

Con le “Linee Guida” la CISL diede un segnale molto forte: la negoziazione sociale veniva messa al pari della contrattazione decentrata nelle aziende, da sempre considerata una delle priorità della CISL.

D'altra parte, ci si rendeva conto che le azioni a livello locale erano sempre più indispensabili: in quegli anni si facevano molte ipotesi su una possibile riforma nazionale del fisco, ma il rischio che i possibili benefici venissero dispersi con un peggioramento della fiscalità locale erano alti. Inoltre, anche il welfare (assistenza sociale, sussidi ai bisognosi, misure atte a tutelare il benessere dei cittadini...) affrontava un momento di cambiamento: la difesa di quanto si era conquistato non bastava più, nuovi bisogni si affermavano tra la popolazione e molte delle risposte potevano essere trovate soltanto con la costruzione di un welfare locale.

Insomma, si trattava di **mettere il territorio al centro** anche per quanto riguarda la contrattazione sulla fiscalità e su tutto il capitolo del sociale e del socio-sanitario.

Dopo quasi dieci anni, possiamo dire che molte delle battaglie di cui si parlava in quel documento sono ancora decisamente attuali. Alcune hanno portato a buoni risultati, su altre non siamo stati incisivi quanto avremmo voluto. In qualche territorio la negoziazione sociale è ormai un'attività consolidata, in altri deve ancora prendere piede. Non si deve pensare che da allora la Confederazione o la FNP non abbiano più discusso di questo argomento: basta leggere i documenti dei Congressi del 2013 e del 2017, o quelli

delle Assemblee Organizzative, per rendersi conto che il tema è sempre stato al centro del dibattito. In questo capitolo proviamo a elencare sinteticamente alcuni dei motivi che rendono questa attività indispensabile per la CISL e la FNP.



Per approfondire: A questo indirizzo <https://www.pensionati.cisl.it/publicazione-1103/manuale-del-buon-negoziatore/> è possibile leggere le Linee Guida Cisl sulla concertazione locale.

1.2 Una tutela efficace per pensionati e lavoratori

La negoziazione sociale potenzialmente può tutelare una fascia di popolazione molto ampia e può avere importanti ripercussioni sia sui lavoratori che sui pensionati.

La lunga durata della crisi economica ha allargato ancora di più il numero dei possibili beneficiari all'interno della forza lavoro del nostro paese. Le fasce deboli della popolazione possono avere grandi vantaggi da provvedimenti locali stimolati dalla negoziazione: si pensi ad esempio all'impatto che può avere su una famiglia in difficoltà l'applicazione dell'ISEE per stabilire la tariffa dell'asilo per i figli o la retta della casa di riposo per i parenti più anziani.

Per quanto riguarda i pensionati, ci siamo ripetuti spesso che **“il territorio è il nostro luogo di lavoro”**: infatti, molte delle istanze e dei nostri problemi possono essere rappresentati in modo efficace proprio a livello locale.

Naturalmente la FNP agisce anche con accordi e contratti a livello nazionale per tutelare gli interessi dei propri iscritti, ma quello che si ottiene a livello centrale può essere vanificato a livello locale se non siamo vigili. La nostra presenza è indispensabile per la tutela del welfare locale, per il controllo delle scelte impositive delle amministrazioni locali e per l'attenuazione delle differenze territoriali (quante volte scopriamo che in due Comuni adiacenti ci sono servizi e tariffe completamente differenti!).

1.3 L'importanza del livello locale

Le istituzioni, a partire dagli anni '90, hanno introdotto alcune riforme che possono essere riassunte con un termine: **decentramento**.

Nel 1992 e nel 1993 si è realizzata una riforma del Servizio Sanitario Nazionale che ha reso le Regioni l'interlocutore più importante quando si parla di Sanità. Anche il livello locale ha acquisito molta autonomia: le USL sono diventate Aziende Sanitarie Locali. Hanno assunto nomi diversi nelle diverse Regioni, ma la sostanza non cambia: sono dotate di personalità giuridica e hanno un'ampia autonomia decisionale. Per questo l'azione sindacale non può sicuramente fermarsi al livello nazionale e a quello regionale: per la tutela della salute dei nostri iscritti, è bene far sentire la nostra voce nelle Aziende Sanitarie e nei Distretti (che sono l'articolazione delle Aziende Sanitarie sul territorio).

Il decentramento ha riguardato anche gli enti locali, in particolare a partire dal 2001,

con la riforma del Titolo V della Costituzione. Molte competenze e funzioni che in precedenza venivano gestite a livello centrale sono state decentrate sul territorio. I Comuni hanno assunto un ruolo cruciale nell'ordinamento giuridico, ma anche nella gestione di molte attività e non soltanto quelle del settore sociale che ci interessano particolarmente. Dalla giustizia all'istruzione, passando per la cultura, il settore sportivo e ricreativo, senza dimenticare il turismo, la viabilità, i trasporti, l'ambiente.

Qual è lo scopo di queste riforme? Accorciare le distanze tra istituzioni e cittadini e rispondere in modo più efficace ai bisogni delle persone.

Alcuni degli obiettivi delle riforme sono stati centrati, altri no e non sono mancati i problemi. È però evidente che il sindacato non può stare a guardare: il decentramento ha portato le istituzioni sul territorio e molti argomenti possono essere affrontati soltanto lì.

1.4 La negoziazione, DNA della CISL

La storia della CISL insegna come la contrattazione sia sempre stata lo strumento più efficace per rappresentare e tutelare i lavoratori, e lo è ancora oggi. Sul sito della CISL troviamo scritto: "La contrattazione è una forma di esercizio della democrazia che rende protagonisti i lavoratori su temi importanti per la loro vita ed il loro lavoro. Innovare la contrattazione per stare al passo coi tempi è per la CISL un impegno continuo". Insomma, si può ben dire che la contrattazione sia una parte fondamentale del DNA della CISL.

"Innovare la contrattazione" significa anche aprire a nuovi interlocutori, con cui affrontare particolari argomenti: sicuramente in questo discorso rientra la negoziazione sociale. Ovviamente la titolarità appartiene alla Confederazione, che ha il compito di rappresentare interessi e istanze di tutti i suoi iscritti: lavoratori attivi delle varie categorie e pensionati.

Tuttavia, nel corso degli anni la FNP ha avuto in molti territori un ruolo da protagonista. Il primo motivo è che il territorio è "il luogo di lavoro" dei pensionati: il loro benessere non può più essere agevolato dalla contrattazione nelle aziende, ma dalla negoziazione con le amministrazioni comunali, le istituzioni sanitarie e quelle sociosanitarie. Il secondo motivo è che la struttura capillare della FNP permette ai pensionati di essere attivi anche nelle realtà più piccole, dove la Confederazione incontrerebbe delle difficoltà per garantire la sua presenza.

Questo non significa, però, che si debba accettare di svolgere la negoziazione sociale "in splendida solitudine": ai tavoli di confronto dovrebbero sempre essere presenti anche le categorie dei lavoratori attivi interessate. Compito dei pensionati potrebbe essere quello di fare da "traino", stimolando la partecipazione alla negoziazione sociale, magari mostrando i buoni risultati che si possono ottenere in termini di tutela degli iscritti.

1.5 Accrescere rappresentatività e proselitismo

Oggi è molto difficile, per tanti diversi motivi, che le persone accettino di essere rappresentate da altri soggetti: si può dire che molte persone pensano di poter difendere da sole i propri interessi, senza affidarsi a corpi intermedi quali possono essere i sindacati, i partiti politici o le associazioni di vario genere.

Molti, comunque, si rivolgono al sindacato nel momento del bisogno: una procedura di licenziamento o di CIG, una vertenza individuale, una pratica del patronato, la dichiarazione dei redditi...

Sicuramente la CISL fa del suo meglio per fornire questo genere di servizi ai propri iscritti, ma è improbabile che un lavoratore o un pensionato si sentano davvero rappresentati, se vedono che il sindacato è utile soltanto per questioni fiscali o burocratiche.

Ecco allora che la negoziazione sociale può aiutarci a superare questa difficoltà: se otteniamo qualche buon risultato e siamo bravi nel comunicarlo alla popolazione, sarà chiaro a tutti che il sindacato è un attore che si occupa di molti temi importanti per le persone. Con questa consapevolezza, sarà più facile che le persone ci riconoscano come loro rappresentanti.

Questo potrebbe aiutarci nel tesseramento: chi ha ottenuto un vantaggio grazie alla negoziazione potrebbe accettare di associarsi, per dare più forza a future rivendicazioni. Tuttavia, se anche faticassimo a stimolare nuove iscrizioni, sicuramente una buona negoziazione sociale sarebbe gradita ai nostri iscritti, favorendo il mantenimento di coloro che sono già associati.

02

Le competenze del negoziatore

Ora dovrebbe essere chiaro il motivo per cui la FNP reputa la negoziazione sociale così importante. In chi per la prima volta si appresta a iniziare questa attività probabilmente sorgeranno domande del tipo: "Quali caratteristiche si devono avere per svolgere questo compito?" oppure "Servono conoscenze specifiche per poterlo fare?".

*Naturalmente la risposta è affermativa: trattandosi di un'attività complessa, richiede delle **competenze** particolari, che potremmo suddividere in **conoscenze** (ciò che si è appreso con lo studio o con le proprie esperienze) e **caratteristiche personali**. In questo capitolo si prova a fare un elenco di conoscenze e caratteristiche che possono favorire una negoziazione efficace. Potrebbe capitare, sfogliando queste pagine, di sentirsi sfiduciati e inadatti al compito che ci è richiesto. In realtà molto difficilmente qualcuno può possedere tutte queste competenze, tutte insieme: sarebbe il "negoziatore perfetto", ma la perfezione non è di questo mondo. Al posto di scoraggiarci, se ci scopriamo carenti in qualche punto possiamo cercare di migliorare: le competenze non si improvvisano, ma si possono acquisire. Spazio dunque alla formazione, da sempre una delle attività vincenti della nostra Organizzazione; spazio anche all'autoformazione leggendo articoli e guide sugli argomenti che vogliamo conoscere meglio. Cerchiamo di limare i nostri difetti e sviluppare le caratteristiche personali che ci mancano: non è mai troppo tardi per cercare di migliorarsi! A giovarne non sarà soltanto la negoziazione: è sempre una grande soddisfazione riuscire in nuove attività.*

2.1 Conoscere il territorio

La negoziazione è più efficace se chi la pratica conosce bene il territorio in cui si opera. Un punto di attenzione: non basta vivere in un determinato Comune per poter dire di conoscerlo a sufficienza. Certamente viverci è un importante aiuto, così come lo è operare nella sede sindacale: si incontrano le persone, si ascoltano i loro problemi, si conoscono più facilmente opinioni e sentimenti comuni. Però a volte guardare una cosa troppo da vicino ci fa vedere bene i dettagli, ma ci impedisce di avere una visione d'insieme. Detto ciò, quali domande ci dobbiamo fare per sviluppare un'adeguata conoscenza del territorio e della popolazione che vi risiede? Ci dobbiamo chiedere quali siano le carat-

teristiche ambientali dell'area (è un territorio montano? Balneare? Pianeggiante?) e soprattutto le caratteristiche demografiche. Quante persone risiedono in quella zona? La densità abitativa (il numero di abitanti per chilometro quadrato) è alta o bassa? Qual è la percentuale di anziani e di giovani? Sono presenti molti non autosufficienti? La popolazione è in crescita o sta diminuendo? Sono presenti molti immigrati e, se sì, quali sono le loro etnie?

Un altro profilo che è bene conoscere è quello occupazionale: in quali attività sono impegnati gli abitanti del territorio? Quali sono i settori produttivi prevalenti? Ci sono grandi aziende o è presente un tessuto di piccole e medie imprese?

Ci si deve poi chiedere quali servizi siano presenti sul territorio, a partire dalle infrastrutture e dai collegamenti: come si muovono le persone? A quali servizi possono accedere e di quali avrebbero bisogno? Ci sono esperienze che andrebbero sviluppate o valorizzate meglio?

Inoltre, chiediamoci come le persone trascorrono il loro tempo libero: religione, associazionismo, sport... a volte, dove non arrivano le istituzioni, sono presenti il volontariato e le associazioni (si pensi ai tanti servizi erogati da ANTEAS): chi meglio di loro può conoscere i bisogni di un territorio? Riuscendo a dialogare con questi enti, inoltre, potremmo scoprire validi alleati anche nella fase negoziale.

Entrare in connessione con la popolazione ci aiuterà a capirla meglio, a comprendere se si tratta di una cittadinanza aperta alle novità o più chiusa, più accogliente o più timorosa, aperta al futuro o più legata alle tradizioni. Conoscere il territorio ci aiuta a preparare una negoziazione che risponda davvero alle esigenze delle persone che ci vivono.



Per approfondire: Il sito internet dei Comuni del territorio è una fonte importante: ad esempio nel DUP predisposto dai Comuni (vedi capitolo 4) si possono trovare molte informazioni. Inoltre, si dovrebbero leggere i giornali locali e ascoltare le eventuali radio locali.

2.2 Le istituzioni sul territorio

Per svolgere l'attività negoziale, è importante conoscere bene i nostri interlocutori. Abbiamo dedicato un intero capitolo di questo piccolo manuale (il quarto) alla conoscenza degli interlocutori e rimandiamo a quella sede le spiegazioni più approfondite. Qui ci limitiamo a elencarli: sul versante amministrativo, potremo avere a che fare con le Regioni e coi Comuni (più raramente con le Province, i cui compiti e le cui risorse sono stati recentemente ridimensionati). Per quanto riguarda la sanità, anche qui troveremo le Regioni, che hanno un ruolo fondamentale, ma sul territorio ci dovremo confrontare con le Aziende Sanitarie e coi Distretti in cui sono suddivise. Infine, per quanto riguarda il capitolo dell'assistenza sociale e socio-sanitaria, ci confronteremo spesso con forme di associazioni tra Comuni, costituite per garantire un servizio più efficiente e meno costoso: nelle diverse regioni questi enti assumono nomi e caratteristiche differenti.

Cosa vuol dire “conoscere un’istituzione”? Vuol dire capirne almeno in linea generale il funzionamento, a partire dalla governance (chi la guida), passando per la suddivisione dei compiti al suo interno fino ad arrivare al numero di dipendenti. Un altro aspetto importante da conoscere è quello economico: è importante sapere quali siano le condizioni di un ente, per evitare di fare proposte impossibili da soddisfare.



Per approfondire: le istituzioni sono vincolate per legge alla massima trasparenza. Questo vuol dire che devono pubblicare molti documenti sui loro siti. Lì troveremo le informazioni che cerchiamo. Poiché spesso non è facile leggere questi documenti ufficiali, vedremo nel capitolo 5 alcuni strumenti che ci possono aiutare a farci un'idea anche senza essere esperti di bilanci.

2.3 Le trasformazioni sociali e il welfare

Il mondo è cambiato molto negli ultimi anni. Il progresso tecnologico è stato rapidissimo (accesso a internet, computer e smartphone). Anche la famiglia è cambiata: calano i matrimoni, le famiglie allargate o ricomposte sono cresciute numericamente. Altro cambiamento è stato l'emancipazione femminile: l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro ha messo in crisi il modello tradizionale, che prevedeva per la donna un ruolo contraddistinto dall'impegno domestico e dalla cura dei famigliari.

Lo stesso mondo del lavoro è cambiato drasticamente: la lunga crisi economica ha lasciato pesanti strascichi e la nuova economia richiede compiti sempre più qualificati, lasciando indietro le figure meno specializzate.

Non va poi sottovalutata la pesante crisi demografica. In Italia si fanno sempre meno figli e il risultato più visibile è l'invecchiamento della popolazione, con tutte le sue conseguenze difficili da gestire.

Si aggiungano altri fenomeni come la globalizzazione dei mercati e le migrazioni. Abbiamo così un quadro, non completo, dei tanti cambiamenti che hanno interessato la società negli ultimi anni.

L'idea di “welfare state”, cioè la concezione per cui lo Stato debba farsi carico di tutti i rischi sociali dei cittadini, ha lasciato il posto a nuove visioni, che prevedono un ruolo attivo per nuovi attori, pubblici e privati. Un buon negoziatore cerca di informarsi sulla storia del welfare, anche e soprattutto quello locale: cerca di capire quali siano i servizi presenti sul territorio e quali siano le difficoltà incontrate dalla popolazione, per proporre soluzioni efficaci alle istituzioni. Non ci sono libri da leggere o materiali da consultare (o, meglio, ce ne sarebbero troppi): il consiglio è quello di vivere il presente, essere curiosi e interessati, essere aperti alle novità positive e tentare di interpretare i cambiamenti che avvengono.

2.4 Conoscere il sindacato

Forse lo si dà per scontato, ma per riuscire a dialogare in modo efficace con le istituzioni

locali, è bene conoscere al meglio anche il sindacato.

Nelle prossime pagine parleremo del rapporto con le altre sigle sindacali, ma un buon negoziatore conosce al meglio anche le dinamiche interne alla propria organizzazione. Specialmente per chi non l'ha vissuta in prima persona, sarebbe bene recuperare un po' di storia della CISL e della FNP.

Inoltre, è necessario conoscere anche gli assetti organizzativi: le categorie dei lavoratori attivi, in particolare quelle più interessate alla negoziazione sociale (ad esempio la FP, che organizza i dipendenti pubblici); il ruolo della Confederazione, che ha la titolarità di questa attività. Ma anche le associazioni di emanazione sindacale, come l'ANTEAS o l'ANOLF, che possono mettere la loro esperienza e competenza al servizio della negoziazione su determinate tematiche. Si pensi poi al SICET, il Sindacato degli inquilini, che può essere fondamentale nelle trattative riguardanti i problemi dell'abitare. L'ADICON-SUM, Associazione di Difesa dei Consumatori e dell'Ambiente, può aiutarci a evidenziare alcune problematiche fronteggiate dai cittadini.

Insomma, la negoziazione sociale è più efficace se si conosce al meglio la propria organizzazione, con le diverse competenze presenti al suo interno: trovando le giuste mediazioni, si eviterà di portare al tavolo negoziale qualche proposta che potrebbe non essere gradita da tutti (ad esempio perché comporta un aumento eccessivo dei carichi di lavoro per i dipendenti di un'amministrazione).

2.5 Altre conoscenze utili

Sinora abbiamo analizzato le competenze strettamente collegate all'attività di negoziazione. Nel prossimo capitolo scopriremo che prima di arrivare al tavolo di confronto con le istituzioni locali, si attraversano altre fasi, come l'analisi dei bisogni del territorio. Inoltre, l'attività non si conclude con la firma di un accordo: anche dopo resta molto lavoro da fare, per valorizzarlo tra la popolazione e per verificare che sia effettivamente applicato.

Innanzitutto, sarebbe bene conoscere almeno le più basilari tecniche di comunicazione: la negoziazione è più efficace se la popolazione la segue fin dalle sue prime fasi, o almeno se viene informata dei risultati ottenuti. Esistono molti mezzi di comunicazione: da quelli tradizionali (l'incontro nelle sedi sindacali, l'articolo sul giornale locale o sulle pubblicazioni del sindacato) a quelli più innovativi (il sito internet, le pagine sui social network). Un altro tipo di conoscenze che può rivelarsi molto utile è legato al mondo dell'informatica. Saper utilizzare un computer e saper navigare su internet può servire per reperire nella rete le informazioni e le conoscenze di cui abbiamo bisogno.

Infine, una conoscenza utile è quella delle tecniche di base di ricerca sociale. Ci serviranno per individuare i bisogni principali della popolazione di un territorio, ma anche per valutare gli effetti positivi dei nostri accordi. Anche in questo caso, non è necessario diventare dei professionisti, ma può essere utile conoscere i meccanismi di base: qualche suggerimento lo si trova nel prossimo capitolo.



Per approfondire: Sulle tecniche di comunicazione, è possibile visualizzare alcuni materiali a questo indirizzo <https://www.pensionati.cisl.it/pubblicazione-1103/manuale-del-buon-negoziatore/> Spesso la comunicazione è oggetto di formazione sindacale: potete richiedere al livello regionale o territoriale di informarvi quando organizza un corso. Cercando su internet, non è difficile trovare qualche manuale, in particolare relativo all'utilizzo dei nuovi mezzi.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei computer e di internet, molto spesso sono i Comuni, o le Università Popolari o della Terza Età, a organizzare utili corsi, oltre a quelli offerti dal sindacato. Se proprio la tecnologia non fa per noi, possiamo sempre cercare l'aiuto di chi, nelle nostre sedi, se la cava meglio!

2.6 Caratteristiche personali che aiutano la negoziazione

Ecco un sintetico elenco di alcune caratteristiche personali che possono essere di grande aiuto nello svolgimento di questa attività.

- **Gestione dei conflitti:** la negoziazione può portare a momenti di conflittualità. Ovviamente, questo può avvenire con le istituzioni con le quali si tratta, ma non è così raro che si verifichino momenti di tensione anche all'interno della delegazione sindacale. Saper gestire un conflitto significa innanzitutto riuscire a individuare tutte le possibili soluzioni di un problema e trovare i punti di incontro che riescano a mettere d'accordo le parti.
- **Calma e freddezza:** nei momenti più complicati di una negoziazione, potrebbe capitare che gli animi si scaldino. È a quel punto che è necessario saper mantenere la calma: non serve a molto lasciarsi andare ad un atteggiamento negativo e aggressivo, che potrebbe spingere i nostri interlocutori a interrompere la negoziazione. Mantenere la giusta lucidità è importante: a volte, quando ci si lascia trasportare dalla propria impulsività, si finisce per non vedere più le possibili soluzioni, anche quelle più facili e soddisfacenti.
- **Ascolto e valorizzazione degli altri:** Una delegazione compatta ha molte più possibilità di ottenere buoni risultati. Un buon negoziatore sa ascoltare le opinioni di tutti, in particolare all'interno della delegazione durante gli incontri di preparazione che precedono l'incontro con le istituzioni. Si deve essere capaci di valutare i pro e i contro di ogni proposta, anche quelle più lontane dalla nostra sensibilità personale. Valorizzare le altre persone, magari con qualche sincero complimento se hanno individuato delle buone proposte, può creare un positivo clima di fiducia all'interno della delegazione.
- **Definire le priorità:** spesso all'interno della delegazione emergeranno moltissime proposte. Un buon negoziatore sa che occorre scegliere le più importanti, sulle

quali si deve insistere, mentre quelle marginali possono essere sacrificate. Nella concitazione che si potrà verificare al tavolo, c'è il rischio di dibattere per ore su qualche dettaglio insignificante, tralasciando invece le cose che contano davvero.

- **Obiettività ed equilibrio:** sono doti particolarmente importanti nella fase in cui si studiano i bisogni della popolazione. Non si devono sovrapporre i propri bisogni, o quelli di amici e familiari, a quelli della comunità. Se una cosa è importante per noi, non è detto che automaticamente lo sia per tutta la popolazione che rappresentiamo.

- **Selezione delle fonti:** viviamo in un mondo che ci tempesta continuamente di informazioni. La maggior parte di queste sono veritiere, ma non tutte: negli ultimi anni molte persone hanno diffuso notizie false per inseguire un tornaconto personale o politico. È il fenomeno delle cosiddette “fake news” o, per usare un nome italiano, delle “bufale”. Non tutti sono capaci di distinguere le notizie vere da quelle false: eppure, è una dote molto importante, che ci consente di preparare una negoziazione basata su fatti concreti e non su fantasie e talvolta falsità.

- **Predisposizione al lavoro di squadra:** l'abbiamo lasciata per ultima, per concludere in bellezza: la predisposizione al lavoro di squadra infatti è la dote più importante per un negoziatore. Come si è visto in questo capitolo il “negoziatore perfetto” dovrebbe avere conoscenze in molti campi diversi e possedere una serie di caratteristiche personali. Il lettore non si scoraggi: innanzitutto, come si diceva in apertura, ci si può esercitare per migliorarsi. In secondo luogo, si possono condividere le competenze che esistono all'interno di una squadra: se sapremo valorizzare le capacità di tutti i componenti, sarà più facile svolgere una negoziazione di qualità. Se un negoziatore è carente nell'aspetto comunicativo, potrà affidare quella fase a un suo collaboratore che conosce le tecniche necessarie. Se non siamo capaci di leggere un bilancio comunale, chissà che qualcuno della delegazione non sia capace di darci una mano. Insomma, come si suol dire: l'unione fa la forza!



Per approfondire: A questo indirizzo <https://www.pensionati.cisl.it/pubblicazione-1103/manuale-del-buon-negoziatore/> vi proponiamo un test che vi può aiutare a riflettere sulle vostre caratteristiche personali e su come queste vadano valorizzate o migliorate per svolgere l'attività di negoziatori sociali. È necessario stampare il test per poterlo compilare.”

03

Il percorso negoziale

In questo capitolo proviamo a immaginare tutte le fasi che dovrebbero contraddistinguere una negoziazione sociale efficace. “Negoziazione” infatti non è soltanto il momento dell’interazione con un Comune o una ASL: c’è un’importante fase di preparazione che precede l’interlocuzione. E anche una volta firmato un buon accordo, il lavoro del negoziatore non può dirsi concluso: è necessario valorizzarlo e verificare che i suoi contenuti vengano applicati.

Per questo, abbiamo immaginato un percorso composto da sette fasi: l’analisi dei bisogni del territorio, la redazione di una piattaforma di rivendicazioni, l’interlocuzione con le istituzioni per ottenere un tavolo negoziale, il negoziato vero e proprio, la firma dell’accordo, la valorizzazione e la verifica dell’accordo.

Questo non vuol dire che ogni volta che ci prepareremo ad una negoziazione dovremo affrontare tutte le sette fasi: a volte non riusciremo a fare un’analisi completa dei bisogni, altre volte non sarà necessario scrivere una piattaforma perché ne adatteremo una già esistente. Tuttavia, è giusto individuare tutte le fasi che dovrebbero contraddistinguere la negoziazione: poi, saranno le circostanze, di volta in volta, a dirci su quali è necessario concentrare tempo e risorse.

I consigli che proviamo a dare in queste pagine sono applicabili in diverse circostanze: possono essere utili se dobbiamo negoziare con un Comune, con una ASL, con un Distretto Sanitario o con chi si occupa dei servizi socio-assistenziali.

Un consiglio prima della lettura: se vi avvicinate per la prima volta all’attività del negoziatore, è sicuramente necessario confrontarsi con chi ha più esperienza. In questo modo, sarà possibile affiancare a questi consigli “teorici” anche qualche indicazione pratica di chi è già stato impegnato, sviluppando capacità e competenze. In ogni caso, comunque, sarà importante non cadere nella trappola del “si è sempre fatto così”: se ritenete che, lavorando in modo diverso, qualche fase della negoziazione possa essere gestita in modo migliore, non abbiate paura a fare proposte innovative. La negoziazione sociale ha bisogno di rinnovarsi e crescere, per dare risposte sempre più efficaci ai bisogni dei nostri iscritti.

3.1 L'analisi dei bisogni del territorio

È la prima fase del percorso negoziale. Prima di stabilire le nostre rivendicazioni, dobbiamo capire quali sono i problemi e le esigenze della popolazione. Per farlo, sarebbe sbagliato fidarsi soltanto delle proprie sensazioni: è molto meglio mettere in campo uno o più metodi di ricerca sociale.



Le interviste

Un'intervista è un insieme di domande poste ad una persona, volte a indagare il suo punto di vista.

Nel nostro caso, si può pensare di chiedere quali siano i problemi sociali maggiormente sentiti, cosa le persone si aspettino dalle istituzioni sul territorio, quali sono le tematiche sulle quali vorrebbero un intervento del Sindacato.

I punti di forza	Le difficoltà
<ul style="list-style-type: none">Le interviste consentono un'analisi della realtà molto approfondita.Valorizzano il nostro ruolo di ascolto e permettono di mettersi in relazione con le persone.	<ul style="list-style-type: none">Realizzare una ricerca sociale basata sulle interviste è molto costoso, in termini di risorse e di tempo: bisognerebbe realizzarne molte e non sempre è possibile.

Qualche suggerimento

- Dato che la difficoltà principale sta nel numero delle interviste da realizzare, che non deve essere troppo alto, si può pensare di conversare con dei "testimoni privilegiati". Si tratta di persone che conoscono bene il territorio e che possono avere una visione qualificata. Vanno selezionate con cura, tenendo conto degli argomenti che vorremo trattare: medici, volontari delle associazioni, sacerdoti, operatori del Centro per l'Impiego...
- L'intervista va preparata con attenzione, è meglio non improvvisare. Potremo fare un colloquio strutturato (con tutte le domande già predisposte) o semi-strutturato (trattando gli argomenti che ci siamo prefissati ma scegliendo sul momento l'ordine delle domande da porre, riservandoci la possibilità di toglierne o aggiungerne).
- Si deve instaurare un rapporto di fiducia con l'intervistata/o e evitare di influenzare le sue opinioni dando l'impressione di giudicarla/o in base alle sue risposte.



L'osservazione

L'osservazione è un'attività naturale per l'essere umano.

Quando viviamo in un territorio, è facile tenere conto dei fenomeni che vediamo accadere. Leggiamo i giornali locali, parliamo con le persone. Possiamo partecipare ai Consigli comunali aperti alla popolazione o agli eventi proposti dalle Istituzioni sul territorio. Passeggiamo per il mercato, in mezzo alle persone. Tutto questo può essere decisivo per conoscere meglio i temi che vorremmo portare al tavolo di negoziazione.

I punti di forza	Le difficoltà
<ul style="list-style-type: none"> · Facile ed economica, alla portata di tutti. · Valorizza il nostro ruolo di “antenne sociali”. · Ideale per chi già vive nel luogo che si vuole studiare. 	<ul style="list-style-type: none"> · Si rischia di sovrapporre le proprie opinioni a quello che si è osservato. · Si rischia di adottare un approccio poco innovativo, faticando a cogliere le novità.

Qualche suggerimento

- L'osservazione della società in cui si vive deve essere fatta il più possibile con distacco, cercando di non avere pregiudizi.
- Non fidiamoci troppo della nostra memoria: la cosa più importante dell'osservazione è appuntarsi ogni cosa che cattura la nostra attenzione. Creiamo un piccolo “dossier”: scriviamoci dentro le nostre impressioni, aggiungiamo gli articoli di giornale. In un secondo momento partiremo proprio da quegli appunti per mettere insieme le nostre conoscenze e elaborare le nostre rivendicazioni.



La riunione

Si radunano gli iscritti di un territorio e si intavola una discussione direttamente con loro. Così facendo, sarà facile far emergere i problemi più sentiti.

I punti di forza	Le difficoltà
<ul style="list-style-type: none"> · È un metodo di ricerca legato al nostro essere Sindacato. · È un modo molto efficace per valorizzare il punto di vista dei nostri iscritti. 	<ul style="list-style-type: none"> · In molti territori è sempre più difficile organizzare assemblee degli iscritti sufficientemente partecipate.

Qualche suggerimento

- Se non si riesce a organizzare un'assemblea in cui parlare dei problemi e delle prospettive di sviluppo del territorio, è comunque possibile interpellare i nostri iscritti quando vengono a trovarci nelle sedi. Questo ci fornirà spunti per la nostra negoziazione e ci permetterà inoltre di far conoscere meglio questa nostra attività.



Il questionario

Il questionario è un metodo molto utilizzato negli ultimi anni per preparare la negoziazione.

Si tratta di una serie di domande a risposta chiusa o aperta. È un metodo dalle grandi possibilità, ma anche uno dei più impegnativi: il questionario deve essere preparato e distribuito. Poi, le risposte devono essere raccolte e analizzate in modo scientifico.

I punti di forza	Le difficoltà
<ul style="list-style-type: none"> · Si tratta di un metodo scientifico, che dà risultati molto chiari e precisi. 	<ul style="list-style-type: none"> · È necessario coinvolgere una popolazione ampia. Non solo il questionario deve essere consegnato a molte persone, ma poi si devono ottenere un buon numero di risposte. Raccogliendone poche, il tutto perde di valore. · Per coinvolgere più persone può essere necessario mettere in campo molte risorse.

Qualche suggerimento

- Un questionario va predisposto con molta cura: una volta distribuito, non si potrà più modificare. Deve essere chiaro e comprensibile in ogni sua parte. Se non ci si sente sicuri, si può chiedere aiuto ai livelli superiori della FNP per la predisposizione delle domande.
- Deve darci la possibilità di raccogliere tutti i dati che ci servono per le nostre analisi.
- Una buona idea può essere quella di realizzarlo e distribuirlo in collaborazione con gli Enti Locali (ad esempio il Comune): anche da parte loro c'è l'interesse di conoscere meglio le opinioni della popolazione. Si può pensare di presentare i risultati congiuntamente. Può essere un buon punto di partenza per la futura negoziazione.

Un metodo di ricerca importantissimo è quello basato sugli strumenti informatici che la Confederazione mette a disposizione dei negoziatori: l'Osservatorio Sociale e Aida-Cisl. Data l'importanza di questi due strumenti, abbiamo deciso di dedicare loro un capitolo apposito.



Per approfondire: Sul mercato sono disponibili molti manuali di ricerca sociale. Non sempre però il linguaggio utilizzato è semplice e intuitivo. Un testo esauritivo, anche se complesso, è “Metodologia e tecniche della ricerca sociale” (P. Corbetta, Il Mulino 2014).

3.2 La redazione di una piattaforma

Chi ha già svolto attività sindacale sa bene cosa sia una “Piattaforma sindacale”. Ma alla negoziazione sociale si può avvicinare anche chi non ha vissuto questo tipo di esperienze e, in ogni caso, un piccolo ripasso non ha mai fatto male a nessuno. Partiamo dunque da una definizione da dizionario: “Serie di obiettivi che il sindacato si propone di raggiungere nel corso di trattative con i datori di lavoro”. È una definizione che in realtà si adatta molto bene alla nostra attività, a patto di sostituire “i datori di lavoro” con “le istituzioni presenti sul territorio”.

Perché la piattaforma dovrebbe sempre essere in forma scritta? Innanzitutto per evi-

tare dimenticanze in sede di negoziato. Ma anche perché un documento del genere impegna tutti i firmatari, evitando possibili litigi e contestazioni nelle fasi successive. Infine, mettere per iscritto i propri obiettivi ci aiuta a metterli a fuoco.

Un'annotazione necessaria: la piattaforma non è un semplice "elenco puntato" dove raccogliere una serie infinita di obiettivi. Si tratta invece di un insieme organico, in cui non ci devono essere contraddizioni. Perché questo accada, una buona piattaforma dovrebbe sempre avere queste caratteristiche:

- **Non ha richieste generiche, ma specifiche:** Spesso gli accordi di negoziazione sociale hanno un grave difetto: sono semplici condivisioni di intenti e buoni propositi, ma non contengono provvedimenti concreti, o ne hanno pochi. Ci capiterà di leggere *"L'amministrazione e i sindacati convengono che sia importante migliorare la qualità dei servizi sociali"*: va bene, ma come si intende raggiungere questo obiettivo?

Una negoziazione efficace si dà fin dalle prime fasi obiettivi specifici e concreti: questo indirizzerà su un buon binario tutto il percorso.

- **Contiene obiettivi raggiungibili nel breve e medio termine:** un altro modo per evitare di ottenere risultati fumosi e poco concreti è quello di individuare obiettivi che possano essere raggiunti in un tempo ragionevole. Se abbiamo in mente un grande progetto che richiede molti anni per andare in porto, una buona idea potrebbe essere quella di individuare dei risultati intermedi da conseguire anno per anno: in questo modo, sarà più facile verificare che si stia andando nella giusta direzione.

- **Individua gli interlocutori giusti:** Gli obiettivi della piattaforma ci porteranno a confrontarci con istituzioni diverse: tratteremo i problemi fiscali e tariffari, oltre che quelli sociali, con i Comuni; affronteremo il negoziato con ASL e Distretti per quelli sanitari; ci capiterà di dialogare con forme associative tra i Comuni per trattare problemi legati ai servizi sociosanitari. È importante sempre conoscere le competenze di ognuna di queste istituzioni, per rivolgere sempre le nostre richieste alla controparte giusta. Infatti, chiedere a un Comune un provvedimento che è di competenza della ASL, o viceversa, ci farebbe apparire come interlocutori poco preparati.

- **Non è una "piattaforma-sommatoria":** per accontentare tutti i componenti della delegazione sindacale, può capitare di stendere una piattaforma chilometrica, con decine di richieste. In realtà, questo può essere controproducente: mettiamoci nei panni del nostro interlocutore, che ci vede arrivare con un numero spropositato di rivendicazioni! C'è il rischio di non essere presi sul serio. Meglio individuare un numero ragionevole di obiettivi e verificare attentamente che questi non siano in contrasto tra loro. Se ci rendiamo conto di avere una piattaforma troppo corposa e ci è difficile snellirla, dovremo almeno individuare al suo interno le priorità, gli obiettivi a cui non siamo disposti a rinunciare.

- **Determina le risorse economiche necessarie:** Forse è una delle cose più difficili, ma è anche quella che può davvero aiutarci nella fase negoziale. Le nostre richieste non devono essere irrealizzabili o troppo onerose per l'istituzione a cui le rivolgiamo. Evitiamo con attenzione le richieste palesemente impossibili: non potremo chiedere di costruire una metropolitana in una piccola cittadina o di aprire un asilo nido in una cittadina dove non ci sono bambini. Questo non vuol dire essere eccessivamente prudenti: se le istituzioni sono interessate al benessere dei loro cittadini, cercheranno di reperire le risorse per introdurre provvedimenti importanti. Se sapremo aiutarli, proponendo noi stessi i canali attraverso cui reperire le risorse necessarie, avremo più possibilità di raggiungere i nostri obiettivi.

- **È condivisa con la popolazione:** si tende a pensare che l'unico momento in cui la comunicazione è importante sia quando si è firmato l'accordo e lo si deve divulgare. In realtà, la comunicazione dovrebbe seguire ogni fase della negoziazione. In particolare, sarebbe importante diffondere la piattaforma, una volta definita: i cittadini sapranno che siamo impegnati su determinati temi. Se lungo le trattative avremo bisogno del loro sostegno, saranno più propensi a concedercelo. E se otterremo dei risultati, sarà più facile diffonderli e apprezzarli.

I rapporti con le altre sigle sindacali

La fase della redazione della piattaforma richiede un confronto con le altre organizzazioni sindacali. Negli ultimi anni si sono verificate circostanze in cui si è verificato anche il coinvolgimento di altri soggetti: associazioni di volontariato, centri studi, terzo settore...

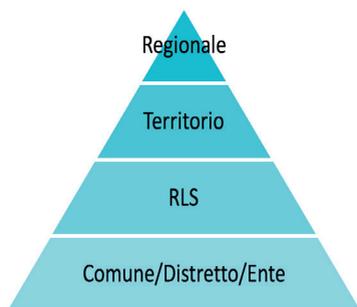
Per questi temi, non esistono consigli validi per tutte le situazioni: i rapporti unitari sono molto diversi nelle varie realtà, e molto spesso sono legati più alle singole persone, coi loro punti di vista e il loro carattere, che alle organizzazioni. Tuttavia, è importante sapere che la piattaforma con la quale ci si presenterà presso le istituzioni deve essere realmente condivisa: per questo, è necessario prevedere qualche incontro prima della negoziazione vera e propria, per conoscersi meglio e per cercare di limare il più possibile le possibili divergenze. In queste occasioni si potrà e si dovrà discutere finché è necessario, anche animatamente, se serve. L'importante sarà giungere a una piattaforma in cui ognuno possa riconoscersi, per arrivare compatti al tavolo negoziale.

Infatti, sarà ben difficile ottenere buoni risultati se ci mostreremo in disaccordo al tavolo negoziale: i nostri interlocutori potranno sfruttare queste divisioni a loro vantaggio.

La piattaforma proposta da altri livelli delle organizzazioni sindacali

Non sempre viene predisposta una piattaforma ad hoc per ogni istituzione in cui si avvia un negoziato. Spesso, ci capiterà di lavorare sulla base di obiettivi predisposti dai livelli superiori della CISL e/o della FNP.

Potrà capitarci di preparare un'unica piattaforma che venga utilizzata per i negoziati



con tutti i Comuni (o i Distretti, o gli Enti gestori dei servizi) presenti all'interno della RLS o della zona. Ancora più spesso, potrebbe essere il livello territoriale a predisporre una piattaforma per tutte le sue RLS; non è raro che anche il livello regionale o quello nazionale diano alcune linee guida per indirizzare la stagione di negoziazione. Il vantaggio di questo approccio è facilmente intuibile: non dover partire da zero nell'elaborazione degli obiettivi è un bel passo avanti.

Un possibile suggerimento è quello di adattare le indicazioni ricevute alla realtà del proprio territorio. Non rinunciamo ad una fase di ricerca per evidenziare i bisogni locali e, se necessario, non esitiamo ad aggiungere obiettivi che riteniamo essere importanti.

3.3 L'interlocuzione con le istituzioni

Uno dei dubbi più ricorrenti per chi si avvicina alla negoziazione sociale riguarda l'obbligatorietà di questa attività per le istituzioni. La domanda più comune è: "Ma i Comuni sono obbligati a riceverci?".

Domanda che resta valida anche se parliamo di ASL o di altri interlocutori. La risposta è negativa: nel nostro ordinamento non è prevista l'obbligatorietà del confronto con le organizzazioni sindacali. Recenti normative prevedono il confronto con i "portatori di interesse" in vista della predisposizione del bilancio: un piccolo appiglio, che è però troppo poco per considerare la negoziazione obbligatoria per i Comuni e altre istituzioni.

Fino a qualche anno fa, lo scenario politico più delineato presente nel paese ci permetteva di individuare delle tendenze nell'accettazione del sindacato come interlocutore (che comunque, come spesso accade, non mancavano di registrare molte eccezioni).

Oggi più che mai l'apertura di un processo negoziale è legata alle differenti sensibilità degli amministratori locali: questo fa sì che lo svolgimento della negoziazione dipenda molto dall'abilità del negoziatore. Spesso deve saper sfruttare le sue capacità per ottenere un tavolo negoziale che, come abbiamo visto, non è scontato.

Come raggiungere questo obiettivo? Si possono tentare diverse strategie. Ne proponiamo tre. Ognuna presenta ovviamente vantaggi e svantaggi, e sta alla bravura del negoziatore scegliere quella giusta di volta in volta. Spesso la soluzione ottimale prevederà di far interagire questi tre approcci, magari utilizzandoli insieme.

Ci sono però un paio di atteggiamenti che, qualunque strada si decida di percorrere, sarebbero da evitare.

Il primo è l'eccesso di spavalderia: ricordiamoci che le istituzioni non sono obbligate a riceverci, quindi mostrare un comportamento irrispettoso e sfrontato potrebbe chiuderci la strada del negoziato. Il secondo, opposto alla spavalderia, è l'eccesso di timore che può sfociare nella riverenza: non dobbiamo dimenticare che abbiamo un importante ruolo sociale e che siamo interlocutori qualificati e rappresentativi.

Primo approccio: Mezzi istituzionali

È l'approccio più tradizionale. Ci si avvicina all'ente con il quale si vuole avviare una trattativa spedendo una lettera (o una e-mail), nella quale si spiegano in modo chiaro i motivi che spingono il Sindacato a cercare questa interazione. Spesso questa strategia è applicata a livello territoriale, inviando una copia della stessa lettera a tutte le istituzioni presenti in un'area.

Vantaggi: è una soluzione semplice e immediata, alla portata di tutti e con costi molto limitati. Inoltre è quasi sempre concordata a livello unitario: questo vuol dire che si è già raggiunta una mediazione con le altre sigle sindacali e che i passaggi successivi potrebbero essere semplificati. Un altro punto particolarmente interessante è che l'invio della lettera può riguardare anche i Comuni di piccole dimensioni, che rischierebbero di essere trascurati adottando altri approcci.

Svantaggi: spesso la lettera non è personalizzata. È generica, viene inviata a molti enti indistintamente. Questo vuol dire che le proposte contenute nel documento potrebbero essere interessanti per alcuni destinatari, ma molto meno per altri. Le istituzioni, inoltre, potrebbero sentirsi "autorizzate" a non rispondere alla lettera, non sentendosi coinvolte in modo più diretto. Anche per questo è buona norma sollecitare telefonicamente una risposta qualche settimana dopo l'invio della lettera.

Secondo approccio: Iniziativa personale

Prevede di mettersi in gioco in prima persona, contattando personalmente i responsabili dell'istituzione a cui si vuole accedere (esempio: il Sindaco, l'Assessore, il Direttore della ASL o del Distretto, il responsabile dell'ente che si occupa dei servizi socioassistenziali). Così facendo, si spiegheranno direttamente i motivi della richiesta di confronto, cercando di persuadere il nostro interlocutore dell'importanza di questa attività e dei suoi possibili e positivi risvolti.

Vantaggi: è un approccio che si può tentare in istituzioni con le quali non abbiamo una tradizione di confronto. Si tratta infatti dell'approccio più diretto. "Metterci la faccia" fin da subito può essere un atteggiamento apprezzato dalle nostre controparti.

Svantaggi: è richiesta molta cautela. C'è il rischio di compromettere i rapporti prima ancora di iniziare il negoziato: sono quindi indispensabili buone capacità di mediazione e doti "diplomatiche".

Terzo approccio: Rapporti informali

È un approccio che fa leva sulle conoscenze personali dei componenti della delegazione sindacale. Viene utilizzato in particolare in istituzioni di piccole dimensioni. Lì è più pro-

babile che nella propria rete personale di conoscenze ci sia il Sindaco, o un Assessore, un Segretario Comunale, un dirigente della ASL o del Distretto. Una telefonata o un incontro informale possono aiutarci a far sì che la delegazione sindacale ottenga un tavolo negoziale, ma attenzione: è un terreno che a volte può farsi scivoloso.

Vantaggi: è sicuramente più probabile essere considerati e ottenere un'interlocuzione. Inoltre, a volte un clima informale potrà aiutare a parlarsi con più franchezza e onestà, individuando fin da subito i possibili punti di caduta del negoziato (ad esempio, gli obiettivi sindacali che non possono essere raggiunti per un'oggettiva impossibilità economica).

Svantaggi: un'eccessiva "personalizzazione" della trattativa può creare qualche difficoltà. Il negoziatore deve essere molto bravo a separare il suo compito sindacale dal rapporto personale che c'è con l'interlocutore: l'amicizia non deve prendere il sopravvento sul proprio ruolo. Serve inoltre molta trasparenza all'interno della delegazione sindacale, per evitare che si creino malumori o gelosie.

3.4 Il negoziato

La fase negoziale consiste in una serie di incontri con l'istituzione con la quale abbiamo avviato la trattativa.

In questi incontri si discutono le proposte contenute nella piattaforma, cercando di convincere gli interlocutori a realizzarle. È importante sottolineare una profonda differenza con la contrattazione in azienda: in quel caso molto spesso un vantaggio per i lavoratori corrisponde a uno svantaggio per la controparte (si dice che è "un gioco a somma zero": se qualcuno guadagna, qualcun altro deve perdere). Un esempio: un aumento del salario dei lavoratori comporta un aumento dei costi per il datore di lavoro.

Nella negoziazione sociale l'approccio è completamente diverso: la delegazione sindacale ha a cuore il benessere dei cittadini, ma lo stesso si può dire anche degli interlocutori, escludendo casi molto particolari.

Si tratta dunque, più che altro, di convincere i decisori a orientare le loro scelte secondo le necessità e gli obiettivi che suggeriremo durante lo svolgimento del negoziato.

Nelle discussioni, si può provare un approccio graduale. Dapprima spiegheremo la nostra analisi dei bisogni della popolazione, cercando di capire se i nostri risultati siano condivisi dalla controparte. A quel punto parleremo delle nostre priorità, individuando i problemi che devono essere risolti in un lasso di tempo breve. Se l'interlocutore sarà d'accordo anche su questo punto, passeremo agli obiettivi: mostreremo le strade che abbiamo provato a immaginare per superare i problemi. Se anche gli obiettivi risulteranno essere condivisi, arriveremo a parlare delle scelte concrete da mettere in campo per raggiungerli.

Un negoziato di questo tipo ha un vantaggio molto importante: potrà capitarci di non essere d'accordo ad un certo punto della discussione, ma difficilmente dovremo ripartire da zero: se le istituzioni non condivideranno le nostre scelte concrete, si tornerà a discutere degli obiettivi; se questi obiettivi non saranno condivisi, si tornerà sulle priorità. Gli incontri possono dare fin da subito un esito positivo: è il caso più semplice, in cui si

arriva alla firma di un buon protocollo di intesa. Non sempre però tutto sarà immediato: in qualche occasione fronteggeremo un esito negativo. In quel caso, si aprono strade differenti davanti a noi: si può pensare di rivisitare la piattaforma, se ci si rende conto che le proposte erano in effetti difficili da realizzare. Se invece rimaniamo convinti della bontà dei nostri obiettivi, si possono organizzare iniziative volte a far cambiare orientamento alle istituzioni. L'esempio più tradizionale è la manifestazione: se sarà molto partecipata, sarà difficile ignorarla. Non dimentichiamo, però, che in epoca di individualismo crescente non è sempre semplice chiamare a raccolta un gran numero di persone. Bisogna valutare le possibilità di successo, ricordando che una manifestazione poco partecipata rischia di indebolire la posizione della delegazione sindacale. Altri mezzi di persuasione possono essere la lettera aperta inviata ai giornali locali oppure il comunicato sindacale (magari diffuso anche sui social network).

Un'altra strada possibile è il ricorso agli strumenti di iniziativa popolare (ad esempio la presentazione di istanze o le proposte di delibera), che esistono in tutti i Comuni italiani. È necessario leggere attentamente lo Statuto Comunale perché in ogni Comune sono previsti percorsi diversi: quasi tutti comunque permettono a un gruppo di cittadini di formulare una proposta che sarà discussa in Consiglio Comunale, se sarà sostenuta da un numero di firme indicato nei regolamenti.

Anche nelle possibili fasi più concitate del negoziato, sarà importante mantenere il sangue freddo e riuscire sempre a esplorare tutte le possibilità di accordo. Non si può escludere una fase di conflitto: sarà però importante saperla gestire bene. Potremo assumere molti atteggiamenti diversi: la lotta (cercare di imporre la nostra posizione); la resa (cedere alle richieste degli interlocutori); l'inazione (sospendere le decisioni, magari rimandandole ad una fase successiva); l'abbandono (il ritiro della delegazione sindacale); la ricerca di una mediazione. Naturalmente l'ultima strada è la più indicata: sta all'abilità del negoziatore saper indirizzare il negoziato verso questo esito. Quando questo non sarà possibile, bisognerà adattarsi alle circostanze, scegliendo di volta in volta l'atteggiamento più giusto: ad esempio potremo accettare di rimandare qualche decisione (inazione) se in cambio otteniamo qualche importante decisione favorevole su altri argomenti.

3.5 La firma dell'accordo

Non importa quanto un negoziato possa protrarsi nel tempo e quanti incontri richieda. Ad un certo punto, si dovrà arrivare al dunque, possibilmente con la stipula di un accordo. Raramente tutte le richieste sindacali verranno accolte: si dovrà mediare e si dovrà accettare qualche rinuncia. La prima domanda che ci si dovrà porre è: l'accordo va firmato oppure no?

Rispondere a questa domanda sarà molto più facile se prima del negoziato, mentre si individuavano gli obiettivi, si sono individuate le priorità: se queste sono adeguatamente considerate nell'accordo, non si dovrebbe esitare nel firmarlo. Anche se l'accordo non ci soddisfa completamente, comunque, si deve ricordare che accettare qualche com-

promesso può essere la cosa migliore da fare, anche per mantenere un buon rapporto con l'istituzione con la quale abbiamo negoziato. Infatti, la negoziazione sociale non è un processo che nasce e muore in un solo ciclo di incontri: deve invece proseguire nel corso degli anni. Un obiettivo che non si è riusciti a raggiungere potrebbe essere il fulcro del negoziato nell'anno successivo.

Ci sono diverse tipologie di accordi. Noi ne abbiamo individuate tre. Si tratta comunque di tipi ideali: niente vieta che gli accordi che firmeremo abbiano caratteristiche miste.

- **Accordo verbale:** non viene formalizzato un accordo, ma l'istituzione con cui si è negoziato assume degli impegni in modo informale e non scritto. È la forma più blanda di intesa: non si ha un documento da far valere ed è molto difficile valorizzare i risultati ottenuti. È meglio cercare di evitare questo tipo di conclusione.

- **Protocollo di intesa:** è un documento in cui si formalizza la comunione di intenti tra il Sindacato e l'Istituzione con la quale si è negoziato. Vincola le due parti a seguire uno stesso indirizzo sugli argomenti trattati nel protocollo. Spesso non contiene provvedimenti concreti. Tuttavia, può avere un'importante funzione: quella di regolare i rapporti tra Sindacato e Ente. Si può ad esempio stringere un protocollo in cui si stabilisce la cadenza dei futuri incontri, durante i quali si cercherà di raggiungere insieme risultati più concreti.

- **Verbale di accordo:** è il tipo di intesa verso il quale si dovrebbe sempre tendere. Non contiene solo una condivisione di intenti, ma indicazioni dettagliate su provvedimenti che l'Ente si impegna a mettere in atto. Questo tipo di documento dovrebbe sempre essere il più dettagliato possibile, indicando per ogni intervento quali siano i soggetti beneficiari, quali le risorse messe in campo e dove reperirle. Poiché questi accordi non hanno valore legale e non vincolano giuridicamente gli Enti, potrebbe essere una buona idea inserire nell'accordo anche le modalità di verifica: in questo modo, sarà facile dimostrare, anche pubblicamente, l'eventuale inadempienza dei nostri interlocutori.

Una volta stabiliti e concordati i contenuti dell'accordo, chi deve essere a scriverlo?

Non esiste una regola fissa: a volte sono i nostri interlocutori a prendere l'iniziativa; in altri casi preferiscono invece che sia la delegazione sindacale a occuparsene.

Se spetta alla parte sindacale scrivere il documento, è importante affidare questo compito a chi ha le migliori capacità di scrittura. La forma infatti in questi casi è importante: il documento dovrà circolare il più possibile, come vedremo nella fase successiva (la valorizzazione). Il linguaggio deve essere chiaro e sintetico.

È possibile scrivere un preambolo che spieghi gli intenti delle parti coinvolte e le motivazioni che hanno sorretto il negoziato, oltre alla situazione preesistente: non dimentichiamo, però, che questo non è il cuore del documento e non dovrebbe dilungarsi per troppe pagine.

Con chiarezza, elencheremo per ogni provvedimento individuato, nel modo più ordinato possibile: i soggetti interessati, le risorse impegnate, i tempi di attuazione degli inter-

venti, il tempo di validità dell'accordo, le eventuali modalità di verifica.

Infine, inseriremo le firme. Devono essere leggibili, meglio se accompagnate dai nomi stampati (con relative sigle delle organizzazioni): questo faciliterà ai referenti l'inserimento nell'Osservatorio Sociale.

3.6 Pubblicizzazione e valorizzazione dell'accordo

Parlando con molti negoziatori esperti, capita di sentirsi dire che il compito più arduo non è tanto la negoziazione, ma la valorizzazione dell'accordo. Un accordo si valorizza facendone conoscere il contenuto al maggior numero di persone possibile. Quindi questa fase della negoziazione chiama in causa le tecniche di comunicazione. Un buon accordo deve essere diffuso e conosciuto: sarà così di ispirazione per altri negoziatori. È il principio che sta alla base dell'Osservatorio Sociale, di cui parleremo nel capitolo 5: uno strumento informatico che permette la condivisione degli accordi con altri addetti ai lavori. Come fare, invece, per comunicare gli esiti delle negoziazioni all'esterno? Come diffondere gli accordi tra i nostri iscritti o, più in generale, tra la popolazione?

Esistono diversi metodi: sta al negoziatore scegliere quali adottare. È importante però sapere che, a prescindere da quali tecniche si decida di utilizzare, si dovrà sempre essere professionali nella comunicazione. Inoltre, dovremo essere molto tempestivi: spesso, poche ore dopo la firma dell'accordo, sono le stesse istituzioni a pubblicizzarlo in modo molto deciso (e, spesso, prendendosi il merito di tutti i risultati ottenuti).

- **Mezzi comunicativi tradizionali:** si pensi ad esempio alla lettera o al comunicato stampa inviati al giornale locale. Possiamo includere in questa categoria anche eventuali emittenti televisive o radiofoniche locali. Si tratta di mezzi che godono ancora di ottima salute, nonostante ciò che a volte si sente dire: ottenere la divulgazione dei nostri accordi su questi canali ci permette di raggiungere una grande fetta di popolazione. Il linguaggio che dovremo usare, che sia scritto o orale, dovrà ricalcare quello utilizzato per scrivere l'accordo: sintetico, chiaro, semplice.

- **Mezzi informatici:** se abbiamo un sito internet, è bene inserire un articolo che riassume i contenuti dell'accordo e che offra la possibilità di scaricarne una copia. Se abbiamo un profilo su Facebook o su altri social network, vale lo stesso suggerimento (con un'attenzione: se il profilo è personale facciamo attenzione a non confondere le notizie sulla negoziazione sociale in mezzo ad altri contenuti poco professionali). Un altro mezzo molto efficace è l'invio di una mail: per fare questo, dobbiamo aver raccolto gli indirizzi degli iscritti o degli interessati (ricordiamo sempre di far firmare anche le autorizzazioni per la privacy).

Se siamo soliti inviare una newsletter gli accordi di negoziazione sociale devono essere inseriti.

- **Pubblicazioni sindacali:** l'aumento dei costi di stampa e di spedizione ha spesso reso difficoltosa la diffusione di giornalini e opuscoli sindacali, o di volantini. Se però

disponiamo di questo strumento, non dimentichiamo di valorizzare gli accordi che abbiamo stretto pubblicandone un riassunto su quelle pagine.

- **Assemblee degli iscritti, o aperte a tutta la popolazione:** avevamo già menzionato questo strumento parlando dei metodi per studiare i bisogni di un territorio. Naturalmente l'assemblea è un momento utilissimo anche per distribuire una copia degli accordi conclusi.

- **Comunicazione “faccia a faccia”:** il metodo più semplice, ma non per questo meno efficace. Parliamo degli accordi che abbiamo concluso: facciamolo coi famigliari, con gli amici, coi conoscenti. Presentiamo i nostri risultati alle persone che visitano le nostre sedi per qualsiasi motivo: una persona che è entrata nei nostri uffici per prenotare una dichiarazione dei redditi potrà essere piacevolmente stupita se sapremo spiegargli quanto siamo riusciti a ottenere nel nostro confronto con le istituzioni. Poi, potremo confidare nel passaparola.

3.7 La verifica degli esiti dell'accordo

È una fase delicata e talvolta sottovalutata. Aver firmato un buon accordo è un punto di partenza, non un punto di arrivo. È necessario verificare che le istituzioni mantengano le promesse e che gli interventi concordati non rimangano sulla carta. Se qualcosa dovesse andare storto, dovremo richiamare l'attenzione e convincere le istituzioni a mantenere gli impegni. Verificare non vuole dire soltanto vigilare sull'effettiva attuazione degli interventi, ma anche controllare che diano i risultati sperati. In caso contrario, le criticità emerse potrebbero essere un buon punto di partenza per una successiva fase negoziale. Un esempio pratico: a volte qualche Comune, dopo aver stretto un accordo relativo a sconti fiscali e restituzioni di quanto versato dai contribuenti meno abbienti, non riesce a pubblicizzarlo adeguatamente e le persone più bisognose, ignorando i bandi, non accedono ai fondi. In un caso simile, il ruolo di verifica del sindacato impone che, nella negoziazione successiva, si inseriscano nell'accordo nuovi metodi per comunicare e diffondere la misura ai possibili beneficiari.

04

Gli interlocutori della negoziazione

Abbiamo elencato le doti di un buon negoziatore e abbiamo illustrato un modello di processo negoziale. Resta da capire quali possono essere gli interlocutori in questa attività e quali tematiche possano essere affrontate. Vedremo in questo capitolo quale sia il ruolo dei Comuni, delle ASL/Distretti e degli Enti Gestori dei servizi.

Non si deve però immaginare l'azione sul territorio come un'attività isolata: questa si dovrebbe invece inquadrare in una visione più ampia. Il negoziatore che agisce sul territorio dovrebbe cercare di tenersi informato sulle trattative in atto a livello nazionale, regionale e provinciale, con un occhio anche sulla contrattazione nelle aziende.

A livello nazionale, la concertazione con le istituzioni è una prassi in atto almeno dai primi anni '80: anche negli anni '90, quasi ogni anno è stato firmato un accordo tra le Organizzazioni Sindacali, Governo nazionale e associazioni datoriali. Questa pratica ha conosciuto periodi più esaltanti e altri in cui si sono ottenuti pochi risultati, o addirittura si è stati esclusi dal processo decisionale. Per essere sempre informati sui risultati di CISL e FNP, basta tenere d'occhio i media tradizionali (televisione e giornali). Inoltre, anche la comunicazione interna dell'Organizzazione ci metterà sempre al corrente: ad esempio è importante leggere le circolari su First Class, per chi ne dispone. I siti internet FNP e CISL (www.cisl.it e www.pensionati.cisl.it) sono molto utili e dovrebbero essere consultati periodicamente.

Anche a livello regionale spesso avviene un intenso dialogo con le istituzioni: in particolare, vengono trattati molti argomenti legati alla sanità e ai servizi sociali. Per tenersi aggiornati, l'ideale è mantenere un contatto costante, leggendo tutte le informazioni a cui si ha accesso (siti internet, comunicazioni formali e informali, riunioni...).

Vale lo stesso suggerimento anche per la negoziazione che può avvenire a livello provinciale: si deve però considerare che la Provincia è un ente che è stato molto ridimensionato nelle sue competenze, spingendo spesso il sindacato alla ricerca di nuovi interlocutori. Il mondo della contrattazione aziendale, invece, potrebbe sembrare lontanissimo dagli argomenti che affronteremo con i Comuni e con gli enti sociosanitari ma in realtà non lo è. Da molti anni in un numero sempre crescente di contratti di secondo livello sono presenti misure di welfare aziendale. Molti lavoratori, dunque, hanno diritto a una maggiore

flessibilità oraria, a servizi "salva tempo", ma anche ad asili nido aziendali o supporti economici per la cura dei minori o dei famigliari non autosufficienti. Come negoziatori sociali, dovremmo sempre cercare di essere informati sul welfare presente nelle aziende del territorio: innanzitutto per evitare di creare dei "doppioni", ma anche per esercitare pressioni su aziende e istituzioni affinché il welfare aziendale diventi fonte di benessere per una popolazione più estesa e non solo per i dipendenti dell'azienda. Per essere informati sulla contrattazione aziendale, l'ideale è mantenere un rapporto aperto e frequente con le categorie dei lavoratori attivi e con la Confederazione.

4.1 Negoziare con un Comune

Basta esplorare per qualche ora l'Osservatorio sociale (ne parleremo nel prossimo capitolo) per rendersi conto della ricchezza degli argomenti trattati nella negoziazione sociale. Ci sono tematiche che ricorrono spesso, ad esempio la fiscalità locale. Ma non mancano sorprese di ogni tipo (un esempio? Ci è capitato di leggere accordi in cui l'Amministrazione Comunale si impegnava a fornire legna da ardere per il riscaldamento dei cittadini!). Risposte diverse per esigenze diverse: questo è il motto che ci deve guidare. Gli argomenti che è possibile trattare sono praticamente illimitati: l'importante è sempre cercare di dare una risposta alle problematiche evidenziate dai cittadini.

Molto spesso, comunque, durante la negoziazione è necessario affrontare questioni legate alla fiscalità locale e a prezzi e tariffe dei servizi. Solitamente il sindacato fa pressioni per una maggiore equità delle stesse, magari con l'applicazione dell'ISEE per stabilire chi deve pagare di più o di meno.

Per quanto riguarda le politiche sociali e/o famigliari, spesso dal Comune saremo indirizzati verso gli Enti Gestori. Nel caso in cui invece il Comune si occupi in prima persona di queste tematiche (succede quasi sempre nelle grandi città, ma non è così raro anche in contesti più ridotti), sul tavolo negoziale potranno trovare posto tutti i servizi esistenti (per individuare possibili miglioramenti o per renderli più accessibili) e quelli che si ritiene debbano essere attivati: dall'assistenza domiciliare a quella residenziale, passando per i servizi socioeducativi rivolti all'infanzia. Ma anche il contrasto alla povertà (praticamente tutti gli interventi nazionali, come il SIA o il REI, trovano applicazione proprio a livello comunale), il tema della non autosufficienza, il tempo libero di chi abita nel Comune.

Un altro tema che può rientrare nei nostri accordi coi Comuni è quello del welfare occupazionale (il tema dell'occupabilità, cioè offrire ai cittadini corsi e formazioni per renderli più adatti all'odierno mercato del lavoro; la conciliazione vita/lavoro o la regolarizzazione del lavoro sommerso): è vero, sono tematiche che di solito troviamo nella contrattazione aziendale o nelle attività della Regione, ma anche i Comuni possono avere un ruolo importante.

Si possono poi discutere le politiche territoriali dell'Amministrazione: si pensi ai trasporti o alla qualità ambientale.

Questi naturalmente non sono che pochi esempi: come specificato in apertura, l'impor-

tante è cercare di soddisfare i bisogni della cittadinanza, senza porre troppi limiti agli argomenti da trattare.

Una domanda da porci è: quando si deve intavolare una negoziazione con un Comune? La situazione ideale è quella che prevede un confronto continuo tra sindacati e Amministrazione, con incontri frequenti. Purtroppo, però, circostanze come queste sono piuttosto rare. In maniera molto informale, possiamo individuare alcuni momenti in cui la presenza del sindacato può essere particolarmente efficace:

1. il momento in cui il Consiglio comunale approva il bilancio (è necessario informarsi per sapere quando avverrà);
2. inizio maggio (entro il 30 aprile viene approvato il bilancio consuntivo dell'anno precedente: può essere una buona idea compararlo con quello di previsione);
3. inizio agosto – mesi estivi (è il momento in cui in Giunta sicuramente si sta parlando del DUP: un ottimo frangente per intavolare discorsi sulla programmazione e sul futuro);
4. inizio dicembre (quando sono state approvate le ultime modifiche al bilancio di previsione e si può valutare il documento nella sua versione definitiva).

Un punto di attenzione: spesso le Amministrazioni comunali convocano i sindacati poco prima dell'approvazione del Bilancio di previsione, quando questo è già stato ampiamente discusso in Giunta. A quel punto diventa molto difficile modificarlo. Se il Sindacato partecipa solo in questo momento, difficilmente potrà ottenere risultati sostanziali.



Per approfondire: Gli elementi di base della conoscenza dell'addizionale comunale all'IRPEF, dell'IMU, della TASI e della TARI sono disponibili a questo indirizzo <https://www.pensionati.cisl.it/pubblicazione-1103/manuale-del-buon-negoziatore/> Se si desidera approfondire ulteriormente la disciplina della fiscalità locale, si può consultare il sito del Ministero dell'Economia e delle Finanze: <https://www.finanze.it/opencms/it/fiscalita-regionale-e-locale/>

Il Bilancio: la contabilità comunale

La contabilità è uno strumento con cui si misura la realtà. Alcuni di noi hanno esperienza coi bilanci aziendali: quelli degli enti pubblici sono però completamente diversi, a partire dallo scopo. L'obiettivo di un bilancio comunale è quello di gestire le entrate e le spese dell'ente. Vengono misurate le risorse economiche raccolte e queste vengono suddivise negli impieghi necessari.

Esiste una differenza, che è bene conoscere, tra il bilancio di previsione e quello consuntivo: il primo è un documento di pianificazione; ha lo scopo di autorizzare le future spese, suddivise in vari capitoli. Il bilancio consuntivo (detto anche rendiconto) è una sintesi di fine periodo, che serve per rendere conto alla popolazione del corretto utilizzo delle risorse.

La lettura e l'interpretazione del bilancio sono molto importanti per un negoziatore, in quanto possono aiutare a rispondere ad almeno tre domande fondamentali:

1. Il bilancio è in equilibrio nel breve e nel medio periodo? È necessario chiederlo, perché le nostre proposte devono tenere conto dalla salute finanziaria del Comune. Negoziare è un atto di responsabilità: sarebbe sbagliato cercare di costringere un Ente a spendere risorse di cui non dispone; è giusto invece pretendere che quelle che ci sono siano utilizzate al meglio.

2. Il Comune mette in campo una spesa equa ed etica nel settore sociale? Dobbiamo capire se l'ente destina una quantità di risorse sufficiente per il finanziamento delle politiche sociali, che dovrebbero garantire il maggior beneficio possibile per il maggior numero di persone. Anche nei momenti di espansione, in cui ci sono più risorse a disposizione, è importante vigilare perché queste siano indirizzate in modo corretto.

3. Il Comune è un motore di sviluppo o un freno per la comunità? L'ente mette a disposizione dei servizi, che vengono finanziati con le imposizioni: uno degli scopi della negoziazione è cercare di capire se il tutto sia in equilibrio. Se è così, il Comune riuscirà ad essere un motore per lo sviluppo della comunità; in caso contrario potrebbe arrivare ad esserne un freno, magari per colpa di imposizioni troppo elevate.

Oltre al bilancio, può essere una buona idea visionare anche il PEG (Piano Esecutivo di Gestione), un documento strategico-gestionale con cui l'Ente Locale, sulla base del bilancio, determina gli obiettivi della gestione dei vari servizi, affidando ai responsabili le risorse necessarie per raggiungerli. Altri documenti interessanti per un negoziatore sono la Relazione di inizio mandato e la Relazione di fine mandato, redatti dal Sindaco.



Per approfondire: "I bilanci dei Comuni e la contrattazione sociale – L'analisi delle risorse finanziarie in un contesto di rigore e di crescita", Roberto Moro, Edizioni Lavoro 2015.

Il DUP: il principio di programmazione

Il DUP (Documento Unico di Programmazione), che ogni Comune è obbligato a redigere annualmente, è un documento di estrema importanza quando ci si prepara per la negoziazione sociale. Si tratta del principale strumento di programmazione di un Comune: lì vengono esposte le strategie che l'Ente introduce per raggiungere i suoi obiettivi. È un documento suddiviso in due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO).

I Comuni con meno di 5000 abitanti possono presentare un DUP semplificato con una sezione sola. La SeS ha un orizzonte temporale pari alla durata restante del mandato dell'Amministrazione; la SeO invece ha durata triennale.

Il DUP è spesso un documento corposo, con centinaia di pagine. Questo può scoraggiare il negoziatore: ci si può però far aiutare da qualcuno più esperto per imparare a indivi-

duare le informazioni più importanti. Un'attenta lettura permette anche di capire quanto l'Ente in questione stia investendo nella programmazione. Può capitare di leggere dei DUP pieni di errori, spesso dovuti a disattenzione. In quel caso sarà premura del negoziatore segnalare le imprecisioni, sollecitando un maggiore impegno su un tema importante e troppo spesso sottovalutato.

Nella Sezione Strategica troveremo gli indirizzi che l'Amministrazione intende seguire fino alla fine del proprio mandato e la descrizione degli effetti che dovrebbero avere le politiche adottate. Dobbiamo vigilare che gli obiettivi indicati siano confacenti alle Leggi in vigore, non impossibili da realizzare, coerenti tra di loro. Nella SeS spesso troveremo anche una descrizione molto interessante della situazione socioeconomica del territorio: popolazione, strutture, indicatori economici... la lettura di queste informazioni può essere utile per tracciare un profilo del territorio, durante la fase di analisi prima della negoziazione. In particolare, sarà necessario soffermarsi sugli obiettivi indicati per la missione 12 (diritti sociali, politiche sociali e famiglia): nulla vieta, però, di prestare attenzione anche ad altre missioni su cui riteniamo di poter fornire un'opinione qualificata (ad esempio la missione 4, relativa all'istruzione, o la missione 10: trasporto e diritto alla mobilità...).

La Sezione Operativa contiene i programmi dettagliati su cui si svolge l'azione dell'Amministrazione e si collega direttamente col bilancio di previsione: potremo leggerla per confrontare i diversi capitoli di spesa.

Ricordiamo, mentre lo sfogliamo, che un buon DUP dovrebbe essere leggibile (è un documento rivolto alla cittadinanza!), completo (deve contenere tutte le informazioni necessarie), accurato e credibile. Inoltre, deve essere facilmente rintracciabile sul sito ufficiale del Comune. Se dovesse mancare qualcuno di questi requisiti, segnalarlo fa parte delle mansioni di un buon negoziatore.

Il bilancio di genere

Il bilancio di genere è un documento in cui si studia il diverso impatto sul genere femminile e maschile di ogni politica adottata dall'Ente. Esistono politiche che hanno conseguenze di genere dirette (ad esempio, progetti che hanno le donne come specifiche destinatarie o i capitoli di spesa dedicati alle Pari Opportunità), ma anche politiche con conseguenze di genere indirette, spesso poco considerate (spese per il sostegno alla famiglia o agli anziani, la cui cura spesso grava sulle spalle delle donne).

Il bilancio di genere può essere un prezioso aiuto per un Ente che voglia costruire le condizioni perché le pari opportunità non siano soltanto uno slogan ma una realtà. La preparazione di un documento del genere è complessa e laboriosa: talvolta, i Comuni scelgono di proporre un bilancio di genere ridotto, limitato ad alcune politiche particolari e non a tutti i capitoli di spesa del bilancio.

Nel nostro ordinamento non è previsto per gli Enti locali l'obbligo di redigere questo documento: nonostante ciò, come sindacato possiamo proporre la stesura ai Comuni più attenti alle questioni di genere o comunque più propensi a dare seguito alle nostre richieste.

4.2 La negoziazione in ambito sanitario

Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), nato nel 1978, si fonda su alcuni principi fondamentali: universalità dei destinatari (le cure devono essere prestate a chiunque ne abbia bisogno), uguaglianza di trattamento, globalità delle prestazioni (si deve poter accedere a tutte le cure necessarie), dignità e libertà delle persone.

Le riforme che hanno interessato il SSN, in particolare quelle degli anni '90, hanno fatto sì che le Regioni assumessero molta importanza. Si è arrivati alla creazione di molti diversi modelli regionali, che si differenziano tra loro per l'organizzazione e per la gestione dei servizi erogati ai cittadini. Questo comporta che il livello di negoziazione cruciale in ambito sanitario sia quello regionale.

Non vuol dire, però, che a livello locale non si possa fare niente: anche le Aziende Sanitarie Locali hanno molta autonomia organizzativa e gestionale. Sono articolate sul territorio in Distretti: poiché il Distretto è la sede pensata per il confronto con le autonomie locali e per la gestione dei rapporti con i cittadini e la comunità locale, sarebbe importantissimo riuscire a garantire la presenza attiva del Sindacato.

Le questioni legate alla Sanità sono piuttosto complesse. Inoltre, il fatto che ogni Regione abbia ampi margini di autonomia rende molto complicato fare discorsi generali sulla negoziazione sanitaria. Il suggerimento che si può dare a chi deve occuparsi di questi temi, senza avere sviluppato una precedente esperienza sul campo, è quello di farsi assistere costantemente dal livello regionale FNP e CISL.

Così facendo, sarà più facile dare risalto al ruolo di "antenne sociali" che i pensionati possono avere, evidenziando i problemi sanitari che si verificano sul territorio. In particolare, si potrà monitorare l'applicazione dei LEA (Livelli Essenziali di Assistenza): si tratta di un lungo elenco di prestazioni a cui ogni cittadino dovrebbe poter accedere, senza distinzioni territoriali.

Poi, si potranno sottolineare le problematiche relative alla medicina territoriale: da anni si spinge affinché la sanità si radichi sul territorio, lasciando agli ospedali un ruolo diverso, legato soltanto alle emergenze e alle prestazioni particolarmente complesse. Sfide come la cronicità, la non autosufficienza, l'integrazione socioassistenziale o la medicina di genere si vincono proprio con una sanità territoriale più efficiente e attenta alle cure domiciliari degli assistiti.

4.3 Confrontarsi con gli Enti Gestori dei servizi socioassistenziali

I Comuni sono responsabili dei servizi socioassistenziali rivolti alla cittadinanza. Molto spesso, però, esercitano questa loro competenza in forma associata. Questo fa sì che esistano diverse forme associative: possono variare tra le diverse regioni o, a volte, anche all'interno di una stessa regione (Consorzi, Enti Gestori, Strutture socioassistenziali, Comunità Montane, Unioni di Comuni, ecc.)

Non facciamoci scoraggiare da questa confusione. Vale lo stesso consiglio dato per la negoziazione sanitaria. Cerchiamo dei riferimenti all'interno della nostra Organizzazio-

ne, persone più esperte che possano aiutarci ad orientarci.

E non dimentichiamo mai che, in ogni caso, il Comune è responsabile di queste attività: non importa quale forma associata abbia adottato. Sicuramente il Sindaco o il Consiglio Comunale mantengono un forte ruolo di indirizzo all'interno di queste associazioni: questo va ricordato quando, sul tavolo negoziale col Comune, ci verrà detto che le questioni sociali sono state delegate a uno di questi Enti. La situazione ideale è quella in cui il Sindacato riesce a confrontarsi sia con i Comuni che hanno dato vita all'associazione, sia con l'associazione stessa.

05

Gli strumenti

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come la negoziazione sociale sia un'attività complessa, che richiede un bagaglio di competenze piuttosto ampio. In questo capitolo si illustrano brevemente alcuni strumenti che possono essere di grande aiuto nello sviluppo di conoscenze utili per svolgere al meglio questa attività.

5.1 L'Osservatorio Sociale della contrattazione territoriale

Cosa è: una banca dati che contiene tutti gli accordi di negoziazione sociale sottoscritti in Italia negli ultimi anni (è attivo dal 2011 ma raccoglie anche accordi precedenti). È uno strumento fortemente voluto da CISL e FNP, di cui si parlava espressamente già nelle Linee Guida del 2010.

A cosa serve: è utile per valorizzare e analizzare l'attività di negoziazione, ormai diffusa su tutto il territorio italiano, anche se con diverse intensità. Avere in un unico "luogo" tutti gli accordi è molto prezioso per l'organizzazione, che può studiare approfonditamente i successi e gli insuccessi della negoziazione: ad esempio, in collaborazione con il centro di ricerca Wwell e con l'università Cattolica di Milano, nel 2017 è stato pubblicato da Edizioni Lavoro il volume "Promuovere il welfare per uno sviluppo inclusivo", partendo proprio dai dati contenuti nell'Osservatorio.

Avendo una piena consapevolezza della situazione attuale, è più facile elaborare strategie per il futuro e cercare di superare le difficoltà che emergono.

Come accedere: vi si accede utilizzando First Class. Nella prima pagina del programma si trova la sezione "Banche dati". Facendo doppio click, entreremo nella sezione. A questo punto sceglieremo "Osservatori contrattazione e rappresentazione" e poi "Osservatorio Sociale della contrattazione territoriale". Infine, doppio click su "Lettura accordi territoriali" per accedere al programma. Per utilizzare l'Osservatorio, è necessario impostare "Internet Explorer" come browser predefinito del computer: per farlo, entriamo in Internet Explorer. Sarà lo stesso programma a suggerirci di impostarlo come predefinito.

Come utilizzarlo: la funzione principale del programma è quella di "Ricerca". Ci permette di trovare gli accordi di nostro interesse impostando un'infinità di parametri diversi.

All'inizio è necessario fare un po' di pratica per non sentirsi disorientati, ma ne vale la pena. Si pensi ad esempio a quanto possa essere utile, dovendo fronteggiare una nuova tematica ad un tavolo di negoziazione, andare a cercare gli accordi stretti in tutta Italia su quel tema: leggendoli potremo trarre ispirazione e cercare di copiare le buone pratiche messe in atto altrove. Un altro esempio di utilizzo: dovendo iniziare le trattative con un Ente, possiamo verificare se in passato lì siano stati stretti altri accordi. Infine, presentare durante le trattative i risultati ottenuti in Enti vicini (territorialmente o come numero di abitanti) può essere una buona arma di persuasione per convincere le amministrazioni ad adottare determinate misure.

Particolarmente interessante è l'interazione dell'Osservatorio con OCSEL (Osservatorio Contrattazione di Secondo Livello), l'archivio degli accordi aziendali. Tramite l'Osservatorio Sociale potremo avere un elenco di tutta la contrattazione di secondo livello del territorio che contiene misure di welfare: questo è un passo fondamentale per far finalmente dialogare tra loro le tutele aziendali e territoriali.

Documentazione utile: nella sezione di First Class dove si accede all'Osservatorio Sociale, si trova anche l'indispensabile Manuale. La lettura è fortemente consigliata: è una guida che, passo dopo passo, ci mette in condizione di poter accedere all'Osservatorio e utilizzarne le tante funzionalità.

5.2 La Banca Dati AIDA-CISL

Cosa è: uno strumento sviluppato dall'azienda "Bureau van Dijk" che ci aiuta a leggere i bilanci di tutti i Comuni italiani, fornendoci un comodo report di una ventina di pagine contenente gli aspetti finanziari più importanti.

A cosa serve: è vero che la realtà locale la si conosce bene soltanto vivendola, ma per svolgere una negoziazione sociale efficace si deve possedere una conoscenza multidimensionale. Tra i tanti aspetti che è indispensabile conoscere ci sono quelli economici, non sempre facilissimi da acquisire. Arrivare al tavolo negoziale conoscendo la situazione economica del Comune è importantissimo: ci aiuta a orientare meglio le nostre richieste, evitandoci il rischio di preparare una piattaforma rivendicativa non realistica. Molti negoziatori, anche quelli più esperti, lamentano il problema dell'asimmetria informativa: è quella situazione che si verifica quando, durante un confronto, una delle due parti ha un'insieme di conoscenze molto più ampio rispetto all'altra. Sui temi finanziari, questo problema è ancora più sentito: a meno di essere degli esperti, la lettura di documenti di contabilità pubblica è molto difficile. Si corre dunque il rischio di dover prendere per buona la versione della nostra controparte, senza la possibilità di verificare adeguatamente le sue affermazioni.

Diventa quindi fondamentale uno strumento come AIDA che, in poche pagine di facile lettura, ci fornisce diversi indicatori utili che contribuiscono a bilanciare le nostre conoscenze con quelle dei nostri interlocutori.

Come accedere: la procedura è molto simile a quella vista per l'Osservatorio Sociale. Vi si accede utilizzando First Class. Nella prima pagina del programma si trova la sezione "Banche dati". Facendo doppio click, entreremo nella sezione. A questo punto sceglieremo "Osservatori contrattazione e rappresentazione" e poi "Banca Dati AIDA". Infine, doppio click su "AIDA CISL" per accedere al programma. Ci verranno richieste delle credenziali per accedere alla banca dati: possiamo utilizzare il "nome utente" e la password che usiamo per entrare su First Class.

Come utilizzarlo: una volta entrati nel programma, selezioniamo "Report Comuni". Dighiamo il nome del Comune di nostro interesse e clicchiamo sulla lente di ingrandimento. Cliccando infine sull'icona accanto al nome del Comune, si aprirà il report vero e proprio. Possiamo salvarlo sul computer oppure stamparlo, per poterlo studiare con calma. La lettura del report è molto utile, per diverse ragioni: innanzitutto, i dati contenuti sono affidabili (vengono presi direttamente dai bilanci comunali, senza manipolazioni). Poi, è uno strumento pensato appositamente per l'utilizzo sindacale: troveremo comodi indicatori che ci permetteranno di farci un'idea immediata sulle cose più importanti per il negoziato. In particolare, la salute economica dell'Ente e la propensione a spendere le proprie risorse nel campo sociale. Infine, il report ha una logica comparativa che facilita molto la lettura. Tutti gli indicatori che troveremo saranno espressi con un sistema di *rating* (valutazione) che mette a confronto tutti i Comuni di dimensioni simili: questo, più ancora delle fredde cifre, ci aiuta a capire meglio le politiche del Comune con il quale vogliamo intavolare un negoziato.

Documentazione utile: come nel caso dell'Osservatorio, nella pagina da cui si accede ad AIDA si trova anche un Manuale che ci guida nel primo accesso al programma. Ancora più interessanti, nella stessa sezione, una serie di video che ci aiutano nella lettura dei report. È importantissimo visionarli, magari sfogliando il report del Comune che ci interessa: li troviamo nella cartella "Tutorial". È vero che la lettura del report di AIDA è molto più semplice rispetto a quella di un bilancio comunale, ma è comunque importante lasciarsi guidare per comprendere al meglio il contenuto di ogni pagina, specialmente le prime volte.

5.3 Altri siti web utili

Opencivitas (www.opencivitas.it)

Si tratta di un sito sostenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che aiuta a prendere consapevolezza sul tema dei "Fabbisogni Standard". Il fabbisogno standard rappresenta la reale necessità finanziaria di un Ente, in base alle sue caratteristiche territoriali e agli aspetti sociodemografici della popolazione residente. In poche parole, il fabbisogno standard rappresenta la cifra che un Ente dovrebbe spendere per garantire ai cittadini i vari servizi. Spesso questa cifra è ben lontana dalla spesa storica dell'Ente, cioè da quanto esso sta realmente spendendo.

I fabbisogni standard dovrebbero in futuro assumere un'importanza sempre più crucia-

le, condizionando la ripartizione delle risorse nazionali destinate ai vari Comuni. In realtà, si sono registrati vari rallentamenti nella loro applicazione. Tuttavia, una visita ad Opencivitas può aiutare il negoziatore a farsi un'ulteriore idea, oltre a quella sviluppata grazie ad AIDA, su come vengono spese le risorse economiche disponibili.

È particolarmente interessante la sezione del sito riservata ai Comuni. La funzione "Cerca" ci permette di inserire il nome del Comune di nostro interesse e visualizzare il rapporto tra spesa standard ("Quanto si dovrebbe spendere") e spesa storica ("quanto in realtà si spende"), guardando alla spesa complessiva ma anche suddividendola tra le varie funzioni che un Comune deve svolgere (Amministrazione, polizia locale, istruzione, viabilità e territorio, rifiuti, sociale, asili nido). Inoltre, un sistema di valutazione ci permette di vedere una valutazione (forse un po' sommaria) della qualità dei servizi offerti dall'ente. Le sezioni "Confronta" e "Analisi delle performance" permettono di paragonare tra loro diversi Comuni.

Tutto il sito è costruito in modo abbastanza intuitivo, favorendo la leggibilità. In ogni sezione un ampio spazio è riservato alle spiegazioni.

Welforum – Osservatorio nazionale sulle politiche sociali (www.welforum.it)

Si tratta di un progetto di ricerca sul welfare promosso, tra altre organizzazioni, aziende ed Enti pubblici, anche dalle tre sigle sindacali confederali. È un sito molto ricco, con articoli scritti da un gruppo di lavoro ampio e competente. Particolarmente interessante la suddivisione del sito in aree tematiche (Istituzioni, terzo settore, famiglia-infanzia-adolescenza, povertà e diseguaglianze, anziani, persone con disabilità, migrazioni, politiche europee) che permette di cercare facilmente gli argomenti di nostro interesse. È possibile iscriversi alla newsletter inserendo il proprio indirizzo e-mail: così facendo riceveremo settimanalmente un riepilogo delle notizie più importanti pubblicate sul sito.

Percorsi di secondo welfare (www.secondowelfare.it)

Un sito specialistico sulle tematiche del nuovo welfare, sostenuto da moltissimi partner (anche aziende private e enti pubblici) tra cui la CISL Lombardia. Aggiornato quotidianamente, presenta articoli su molti temi su cui la negoziazione sociale lavora. Inoltre, più volte all'anno vengono pubblicati dei "Working papers", interessantissime pubblicazioni scaricabili gratuitamente che sono molto utili per ampliare le conoscenze personali. Anche qui è possibile iscriversi alla newsletter.

Fonti e utilità

Fonti

- Statuto e Regolamento FNP CISL
- Linee Guida sulla concertazione locale e sulla contrattazione decentrata, Roma 2010, CISL
- Contromano – bimestrale della FNP CISL (online sul sito FNP Nazionale)
- Conquiste del Lavoro (online all'indirizzo www.conquistedellavoro.it)

Utilità

Siti internet nazionali

FNP CISL www.pensionaticisl.it

È possibile iscriversi alla news letter della FNP dal sito nazionale.

CISL www.cisl.it

ANTEAS www.anteas.org

Siti internet regionali

FNP CISL Abruzzo Molise www.pensionaticislabruzzo molise.it

FNP CISL Basilicata www.pensionaticislbasilicata.it

FNP CISL Calabria www.pensionaticislcalabria.it

FNP CISL Campania www.pensionaticislcampania.it

FNP CISL Emilia Romagna www.pensionaticislemiaromagna.it

FNP CISL Friuli Venezia Giulia www.pensionaticislfgv.it

FNP CISL Lazio www.fnpcislazio.it

FNP CISL Liguria www.pensionaticisl Liguria.it

FNP CISL Lombardia www.fnplombardia.cisl.it

FNP CISL Marche www.pensionaticislmarche.it

FNP CISL Piemonte www.cislpiemonte.it/pensionati-fnp/

FNP CISL Puglia www.pensionaticislpuglia.it

FNP CISL Sardegna www.pensionaticislsardegna.it

FNP CISL Sicilia www.pensionaticislsicilia.it

FNP CISL Toscana www.pensionaticisl Toscana.it

FNP CISL Alto Adige www.pensionaticislaltoadige.it

FNP CISL Trentino www.pensionaticisl Trentino.it

FNP CISL Umbria www.pensionaticislumbria.it

FNP CISL Valle D'Aosta www.pensionaticislva.it

FNP CISL Veneto www.pensionaticislveneto.it

SOCIAL*

Elenco degli account social da seguire per essere sempre informati in maniera tempestiva su notizie e iniziative

Account Nazionali

FNP CISL

Twitter @FnpCisl

CISL

Twitter @CislNazionale

Facebook CISL - Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori

Instagram cisl_nazionale

ANTEAS

Twitter @anteasnazionale

Facebook Anteas Nazionale

Instagram anteasnazionale

Account Twitter Regionali

FNP CISL Campania @FNPCislCampania

FNP CISL Emilia Romagna @fnpcisler

FNP CISL Lazio @FnpCislLazio

FNP CISL Liguria @FNPLiguria

FNP CISL Marche @fnpmarche

FNP CISL Piemonte @FNPPiemonte

FNP CISL Sardegna @FNPCISLSARDGN

FNP CISL Sicilia @FNPSicilia

FNP CISL Veneto @FnpVeneto

FNP CISL Puglia @fnpcislpuglia1

FNP CISL Toscana @FNPCISLToscana

FNP CISL Calabria @FnpCislCalabria

FNP CISL Basilicata @FnpBasilicata

FNP CISL Umbria @Fnp_CISL_Umbria

FNP CISL Abruzzo Molise @fnpabruzzomolis

FNP CISL Friuli Venezia Giulia @FnpCislFVG

FNP CISL Trentino @FnpTrentino

Account Facebook Regionali

FNP CISL Campania

FNP CISL Emilia Romagna

FNP CISL Lazio

FNP CISL Liguria

FNP CISL Marche

FNP CISL Piemonte

FNP CISL Sardegna
FNP CISL Sicilia
FNP CISL Veneto
FNP CISL Puglia
FNP CISL Calabria
FNP CISL SGB Cisl Alto Adige-Sud Tirolo
FNP CISL Lombardia
FNP CISL Trentino
FNP CISL Toscana
FNP CISL Abruzzo -Molise
FNP CISL Umbria
FNP CISL Basilicata

I testi del Manuale sono a cura di Paolo Arnolfo, con la collaborazione di Gianni Vizio e Laura Valeri.
Finito di scrivere a gennaio 2020.

