

Brigida Angeloni  
ed Emmanuele Massagli

# **Le competenze del delegato sindacale dei lavoratori in somministrazione**







Brigida Angeloni ed Emmanuele Massagli

# Le competenze del delegato sindacale dei lavoratori in somministrazione



EDIZIONI **LAVORO**

Questo volume presenta i risultati del progetto di ricerca *La rappresentanza dei lavoratori nel settore della somministrazione di lavoro* condotto dalla Fondazione Ezio Tarantelli, promosso e finanziato da Ebitemp, Ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo.

Si ringraziano i delegati e i dirigenti sindacali che hanno partecipato alla realizzazione della ricerca.



I testi sono soggetti a revisione cieca ad opera dei membri dell'Ufficio studi della Fondazione Ezio Tarantelli.

© copyright 2026

Edizioni Lavoro

via G.M. Lancisi, 25 - Roma

ISBN: 9788873136668

redazione: Gabriele Mistretta

progetto grafico e impaginazione: Typeface - Cerveteri (Roma)

copertina: Michele Vanni

# Sommario

<b>Presentazione della collana</b> <i>di Emmanuele Massagli</i>	7
<b>Prefazione. L'umanità che genera valore: la sfida della rappresentanza nel sistema della bilateralità</b> <i>di Daniel Zanda</i>	9
<b>Introduzione</b>	11
<b>1. Il quadro di riferimento della ricerca</b>	13
<b>2. L'approccio metodologico</b>	17
2.1. Obiettivo, ipotesi e finalità della ricerca	18
<b>3. Il piano e le fasi della ricerca</b>	19
<b>4. Gli strumenti della ricerca e la modalità di elaborazione dei dati</b>	21
4.1. I focus group con i delegati sindacali	21
4.2. Le interviste in profondità ai testimoni privilegiati	22
<b>5. I risultati dei focus group e delle interviste</b>	25
5.1. I partecipanti ai focus group	25
5.2. L'autovalutazione delle competenze	31
5.3. La discussione nei focus group e le interviste in profondità	33
5.4. L'osservazione	42
<b>6. La figura del delegato sindacale nella somministrazione</b>	45
6.1. La motivazione	46
6.2. Le competenze	47
6.3. Le criticità	48
6.4. Le aspettative	50
6.5. Considerazioni conclusive	50
<b>Glossario</b>	53
Competenze chiave dell'Unione europea	53
Competenze sindacali	54
<b>Bibliografia</b>	55
<b>Allegati</b>	57
Allegato 1. Scheda raccolta dati anagrafici	57
Allegato 2. Scheda osservazione focus group	60
<b>Gli autori</b>	61



## Presentazione della collana

*di Emmanuele Massagli\**

Ezio Tarantelli, professore di Economia politica alla Sapienza Università di Roma, vigliaccamente assassinato nel 1985 dalle Brigate rosse, è stato uno dei più lucidi e lungimiranti osservatori del lavoro e delle relazioni industriali italiane. La Fondazione che porta il suo nome è stata costituita per volontà della Cisl nel 1987 con il compito di conservare e valorizzare il coraggio riformista del professore nell'analisi delle trasformazioni economiche e sociali.

Questa collana editoriale ospita alcune delle principali ricerche della Fondazione Ezio Tarantelli, che nel 2023 ha ricevuto dalla segreteria generale della Cisl un compito tanto sfidante quanto opportuno: «fare» cultura, ricerca e innovazione, in dialogo con l'accademia, le istituzioni e le parti sociali italiane e internazionali.

Il lettore potrà trovare in queste pagine l'esito del nostro impegno.

Il direttore scientifico della collana è chi scrive, presidente della Fondazione Ezio Tarantelli. I membri del Comitato scientifico della collana sono gli accademici, i ricercatori e i professionisti che partecipano all'Ufficio studi della Fondazione, elencati nella pagina dedicata sul sito istituzionale.

Per maggiori informazioni potete visitare il sito della Fondazione: [www.fondazionetarantelli.it](http://www.fondazionetarantelli.it).

L'opera del professor Ezio Tarantelli è disponibile per la libera consultazione sul sito <https://scritti.fondazionetarantelli.it>.

Tutti i volumi pubblicati sono sottoposti a doppio referaggio cieco.

\* Presidente della Fondazione Ezio Tarantelli.



## **Prefazione.**

# **L'umanità che genera valore: la sfida della rappresentanza nel sistema della bilateralità**

*di Daniel Zanda\**

Il volume che qui presentiamo, frutto del lavoro della Fondazione Ezio Tarantelli e promosso da Ebitemp, giunge in una fase di consolidata maturità per il settore della somministrazione. Dopo oltre vent'anni dal primo Ccnl, l'attenzione non deve più rivolgersi solo alle architetture normative, ma a coloro che quelle norme le rendono vive: i delegati sindacali.

Come ho avuto modo di riflettere recentemente, l'esperienza sindacale è, nel suo nucleo più profondo, un'esperienza di gratuità. In un mercato del lavoro spesso frammentato e dominato da logiche di pura efficienza, il delegato che opera nella somministrazione si fa carico di un compito straordinario: offrire ascolto, tempo e competenza in modo disinteressato. Non si tratta solo di presidiare un diritto, ma di accogliere la persona nella sua interezza, spesso facendosi carico delle fragilità di chi vive il lavoro attraverso la temporaneità intrinseca del settore. Il delegato è colui che trasforma la «doppia subordinazione» tipica del rapporto trilaterale tra agenzia, utilizzatore e lavoratore in un'occasione di tutela effettiva e umana.

Questa ricerca evidenzia come il delegato sia un vero «professionista della complessità». Le competenze qui analizzate – dalla capacità di gestire lo stress alla negoziazione in contesti fluidi – dimostrano che questa figura non è un mero burocrate, ma un abilitatore di opportunità che permette ai lavoratori di accedere al ricco sistema di welfare garantito dalla bilateralità, come le prestazioni di Ebitemp. Il delegato agisce per ridurre quel sentimento di sentirsi «lavoratori di serie B», rivendicando parità di trattamento e dignità in ogni contesto produttivo.

Ebitemp, finanziando questo studio, dimostra che investire nella conoscenza della rappresentanza significa investire nella qualità del lavoro stesso. La nostra sfida per il futuro è continuare a nutrire questa passione civile, affinché la somministrazione sia sempre più un luogo di dignità e mai d'isolamento, sostenuta da una rete umana capace di trasformare il bisogno individuale in forza collettiva.

\* Segretario generale della Felsa Cisl nazionale.



## Introduzione

Il sistema di rappresentanza sindacale nel settore della somministrazione è giunto a uno stadio di maturità e stabilità. Le parti sociali, nei rinnovi contrattuali intervenuti dopo la sottoscrizione del primo Ccnl del 1998, hanno più volte ripensato al modello di rappresentanza dei lavoratori somministrati applicato nelle aziende utilizzatrici.

Arrivati a un sistema da considerarsi ormai sperimentato e piuttosto consolidato, l'attenzione può volgersi verso coloro i quali di fatto sono i protagonisti della rappresentanza, ossia i delegati sindacali sui luoghi di lavoro.

Scopo della ricerca di cui in questa sede si presentano i risultati è stato quello di «conoscere» i delegati sindacali della Felsa Cisl nel settore della somministrazione di lavoro. Numerose sono le ricerche, anche recenti, dedicate all'approfondimento di queste figure operanti nei settori manifatturieri o dei servizi. La somministrazione di lavoro è però un ambito molto particolare, puntualmente regolato dalla legge, con un forte impianto contrattuale, caratterizzato da peculiarità demografiche e da una temporaneità intrinseca, che può trovare continuità nel rapporto con la singola agenzia ma che talvolta sfocia anche in fenomeni di turnover, in dimensioni non comparabili a quelle dei settori economici «tradizionali».

Per questo è stato ritenuto opportuno dedicare uno studio monografico alla figura del delegato sindacale operante tra i lavoratori somministrati dalle agenzie per il lavoro. L'ipotesi che si è voluta verificare è se vi siano competenze specifiche, sia di natura cognitiva che non cognitiva, associabili al rappresentante dei lavoratori somministrati. Tale verifica non solo può arricchire la conoscenza sociologica della rappresentanza di interessi, ma potrebbe aiutare gli stessi sindacati nella costruzione dei percorsi formativi e di carriera interni, oltre che le imprese nella comprensione delle diversità di approccio tra il sindacalista «tradizionale» e quello impegnato nell'ambito dell'«atipicità».

Dal punto di vista metodologico, la ricerca si è caratterizzata per un approccio di tipo qualitativo, che ha permesso di conoscere e comprendere in modo approfondito situazioni complesse e far emergere prassi e comportamenti messi in atto in modo prevalentemente tacito e inconsapevole. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati, raccolti prevalentemente mediante focus group organizzati in presenza oppure online, ha permesso di descrivere il contesto in cui operano i delegati della Felsa Cisl, le caratteristiche di questa figura di rappresentanza, le prassi messe in pratica e i comportamenti agiti. È stato possibile evidenziare elementi di forza e criticità del sistema di rappresentanza previsto nel Ccnl del personale dipendente delle agenzie per il lavoro e i bisogni espressi dai delegati rispetto all'esercizio del proprio ruolo.

La ricerca è stata organizzata in quattro fasi:

- realizzazione di una mappatura della presenza delle Rsu/Rsa nelle imprese utilizzatrici, suddivise per aree geografiche e settori merceologici, al fine di individuare il campione utile per l'organizzazione metodologicamente corretta dei focus group;
- costruzione degli strumenti di ricerca: schema di svolgimento dei focus group, questionario di raccolta dati, scheda di osservazione e traccia delle interviste in profondità;
- raccolta dei dati, con successiva redazione delle sintesi di ogni incontro ed evidenziazione degli elementi più significativi emersi nel dialogo;
- ricostruzione della figura del delegato sindacale del lavoro somministrato, con relativo confronto con la figura del delegato sindacale «tradizionale» attraverso lo studio e la comparazione con altre ricerche esistenti sul sistema di rappresentanza dei lavoratori direttamente alle dipendenze delle imprese produttive e stesura del rapporto finale.

Il rapporto di ricerca presenta nel capitolo 1 il contesto nel quale si è svolta l'indagine, definendo il rapporto di lavoro in somministrazione nella sua evoluzione regolatoria e il percorso di costruzione del sistema di rappresentanza sindacale attraverso la lettura dei Ccnl sottoscritti dal 1998 ad oggi. Nello stesso capitolo vengono proposti alcuni dati di tipo quantitativo relativi alle caratteristiche del lavoro in somministrazione e dei lavoratori coinvolti. Nei capitoli 2, 3 e 4 vengono presentati gli aspetti della parte empirica della ricerca: l'approccio metodologico di riferimento, il piano e le fasi della ricerca e gli strumenti d'indagine scelti, con le relative modalità di elaborazione dei dati.

Il capitolo 5 è dedicato all'analisi dei dati raccolti, attraverso i focus group e le interviste in profondità. Nel capitolo 6 si presenta un confronto tra la figura del delegato sindacale dei lavoratori in somministrazione e la figura del delegato sindacale del lavoro «tradizionale», attraverso la comparazione con ricerche svolte negli ultimi anni su questa seconda figura.

## 1. Il quadro di riferimento della ricerca

Nell'ordinamento italiano, fino al 2003, l'istituto del contratto di lavoro somministrato non era previsto e anzi la legge 264/1949 vietava l'attività di mediazione, anche se svolta a titolo gratuito, e prevedeva il sistema della chiamata numerica, nel quale l'attività di collocamento era monopolio pubblico e il datore di lavoro poteva unicamente indicare il numero di lavoratori di cui necessitava e quali mansioni avrebbero dovuto svolgere.

Tra il 1991 e il 1996 questo sistema viene superato e il datore di lavoro diviene libero di scegliere e assumere il lavoratore, con l'onere di darne comunicazione.

Con la legge 196/1997 viene legalizzata l'attività di interposizione, svolta dalle c.d. «agenzie interinali», ossia società di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo. L'abolizione del monopolio pubblico, che riguardava invece l'attività di mediazione, si ha sempre nello stesso anno con il dlgs 469/1997, che regola l'attività di mediazione svolta da privati autorizzati.

Il passaggio dal lavoro interinale al lavoro somministrato si ha nel 2003, con la riforma Biagi, che lo introdusse abrogando contemporaneamente la legge 1369/1960 e la legge 196/1997. La definizione di lavoro somministrato si trova all'art. 2 del dlgs 276/2003: «fornitura professionale di manodopera, a tempo indeterminato o a termine».

Oggi il lavoro somministrato è regolamentato dal dlgs 81/2015, artt. 30 sgg., e la sua particolarità consiste nel rapporto trilaterale che si crea tra lavoratore, agenzia per il lavoro e utilizzatore; il lavoratore si trova infatti a svolgere la sua prestazione in favore dell'utilizzatore pur essendo assunto dall'agenzia. Di conseguenza, l'utilizzatore è titolare dei poteri di direzione e controllo e responsabile per i danni arrecati a terzi dal lavoratore nello svolgimento delle sue mansioni, mentre l'agenzia lo è degli oneri contributivi e retributivi; il trattamento economico e contributivo complessivamente deve essere equivalente a quello degli altri lavoratori. L'utilizzatore è obbligato in solido per retribuzione e contributi, conservando però il diritto di rivalsa nei confronti del somministratore.

Data la complessità della fattispecie, per questo contratto è prevista la forma scritta a pena di nullità (art. 33, comma 1).

Il contratto di lavoro somministrato può essere sia a tempo determinato che indeterminato (c.d. *staff leasing*). In questo secondo caso ai lavoratori viene garantita un'indennità di disponibilità per i periodi nei quali non sono avviati alla missione di importo pari a quanto stabilito dal contratto collettivo applicabile al somministratore; tale importo non può comunque essere inferiore a quanto previsto con decreto del ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

Nell'ambito del lavoro somministrato le parti sociali hanno dato vita a enti bilaterali che supportano questi lavoratori sia tramite l'erogazione di varie prestazioni o misure di welfare integranti la retribuzione percepita, come nel caso di Ebitemp, sia tramite una tutela nel mercato del lavoro attraverso l'erogazione di corsi di formazione, rivolti parimenti ai lavoratori assunti a tempo determinato e a quelli a tempo indeterminato, attraverso Formatemp.

Inoltre, i lavoratori assunti con contratto di somministrazione, sia a tempo determinato che indeterminato, hanno la possibilità di iscriversi al Fondo Fonte, il Fondo negoziale di previdenza complementare del settore terziario, commercio, turismo e servizi.

Nel 1998, alla luce dei cambiamenti nel mercato del lavoro italiano in termini di flessibilità nel rapporto di lavoro, le tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil danno vita rispettivamente a Nidil

Cgil, Alai Cisl (oggi Felsa Cisl) e Cpo Uil, tre nuove strutture sindacali, che si occuperanno di rappresentare, tra gli altri, i lavoratori interinali (oggi somministrati).

E saranno proprio queste strutture sindacali a sperimentare le forme di rappresentanza nell'ambito della somministrazione, proponendo modifiche nei rinnovi contrattuali alla luce dell'esperienza realizzata sul campo, al fine di individuare il modello più efficace.

Sin dal primo Ccnl sottoscritto (1998) viene prevista la figura del delegato sindacale, all'interno di un sistema di rappresentanza unitaria. L'art. 8 indica la possibilità di usufruire di permessi retribuiti definendo un monte ore pari a un'ora di permesso ogni 1.700 lavorate.

Nel rinnovo del contratto, sottoscritto nel 2002, la figura del delegato sindacale inizia a essere meglio definita, sicuramente alla luce di un quadriennio di applicazione del Ccnl e di esperienza dell'utilizzo del lavoro interinale nel mercato del lavoro italiano. L'art. 8 definisce la struttura del sistema di rappresentanza, prevedendo due figure: i delegati territoriali, nominati dalle singole organizzazioni sindacali firmatarie del Ccnl, e i rappresentanti aziendali, eletti direttamente dai lavoratori operanti in una stessa impresa utilizzatrice che impieghi almeno 30 lavoratori per più di tre mesi. Viene confermato lo stesso monte ore di permessi retribuiti per i rappresentanti aziendali, che possono usufruirne per un massimo di 10 ore mensili.

Nel Ccnl sottoscritto nel 2008, il sistema di rappresentanza prevede una nuova e arricchita articolazione. Viene introdotto il rappresentante nazionale di agenzia, con il compito di svolgere, con le proprie organizzazioni sindacali, le attività negoziali relative agli interventi nei confronti della medesima Apl. Viene confermata la figura del delegato sindacale territoriale e quella del rappresentante sindacale in azienda, eletto o nominato tra i lavoratori in somministrazione operanti nella stessa impresa utilizzatrice che impieghi almeno 20 lavoratori per più di tre mesi.

Nel Ccnl sottoscritto nel 2014, il rappresentante di agenzia viene previsto a livello regionale, viene confermato il delegato territoriale e, per quanto riguarda il delegato sindacale in azienda, viene nuovamente abbassato il numero minimo per essere eletto o nominato, che passa da 20 lavoratori nella stessa impresa utilizzatrice per più di tre mesi a 15 lavoratori operanti nella stessa impresa utilizzatrice per più di due mesi, nella misura di un rappresentante ogni 15 lavoratori.

Nel Ccnl del 2019 (vigente al momento della stesura di questo report) viene nuovamente riorganizzato il sistema di rappresentanza unitario: si prevede che, in ogni singola unità produttiva che impieghi almeno 15 lavoratori per più di due mesi, può essere adottata una sola forma di rappresentanza, il Rappresentante sindacale aziendale (Rsa) nominato tra i lavoratori presenti in una stessa impresa utilizzatrice, oppure la Rappresentanza sindacale unitaria (Rsu), attraverso elezioni regolamentate dall'Accordo quadro sulla rappresentanza del settore e l'Accordo interconfederale del 10 gennaio 2014.

Attualmente, il lavoro in somministrazione occupa in media 481.000 lavoratori, per un totale di oltre 970.000 lavoratori avviati in un anno (dati 2022).<sup>1</sup>

Negli anni precedenti il 2022 i lavoratori in somministrazione hanno fatto registrare una forte crescita, +25,2% nel 2017 e +9,2% nel 2018, determinata dalla congiuntura positiva e ulteriormente accelerata in seguito alla cancellazione dei voucher (marzo 2017). Successivamente, nel 2019, si è verificata una forte contrazione per la somministrazione a tempo determinato per effetto del «decreto Dignità» e un'altrettanto rilevante crescita della somministrazione a tempo indeterminato. Nel 2020, a seguito della pandemia da Covid-19, vi è stata un'ulteriore contrazione, anche in questo caso limitata alla somministrazione a tempo determinato. Nel 2021 si è registrata una forte crescita, +22,8%, per entrambe le tipologie contrattuali. Nel 2022 l'incremento ha interessato tutte le tipologie contrattuali: +37.000 per i somministrati a termine, +27.000 per i somministrati a tem-

<sup>1</sup> Inps, *Statistiche in breve*, novembre 2023, <https://www.inps.it/it/dati-e-bilanci/osservatori-statistici-e-altre-statistiche/calendario-osservatori-statistici.html> (consultato il 20 ottobre 2024).

po indeterminato, +6.300 per i somministrati stagionali. Il numero delle giornate medie retribuite per anno è pari a 131.

Per quanto riguarda la distribuzione per qualifica, nello stesso anno è prevalente la componente degli operai che, con 761.291 lavoratori, rappresenta il 78,1% del totale, contro il 19,4% degli impiegati e il 2,5% delle altre qualifiche.

Per quanto concerne la struttura per età, la classe di età modale risulta quella tra i 20 e i 24 anni con 201.606 dipendenti (20,7% del totale).

Analizzando la distribuzione per area geografica di lavoro, il 69,3% dei dipendenti in somministrazione lavorava nelle regioni del Nord; seguono il Centro (17,9%), il Sud (9,7%), le Isole (3,1%).<sup>2</sup>

Sul fronte dell'istruzione, per il 2021 il 56,7% dei lavoratori in somministrazione aveva al più un livello medio, il 30,1% uno basso, mentre il 13,2% era laureato. Da notare che, mentre nel 2010 quasi la metà dei lavoratori in somministrazione aveva un livello d'istruzione basso (48,4%), tale quota si è progressivamente ridotta nel tempo a fronte di un forte aumento della quota di quelli in possesso di un diploma, cresciuta in poco più di dieci anni di oltre 15 punti percentuali. Da sottolineare anche l'aumento, seppur più contenuto, nella quota di lavoratori laureati, cresciuta di oltre 2 punti percentuali nell'arco temporale analizzato.

Il livello d'istruzione basso riguarda i lavoratori in possesso, al massimo, della licenza media; quello medio i lavoratori con un diploma o un titolo d'istruzione secondaria, mentre l'ultimo gruppo, con istruzione alta, riguarda i lavoratori con almeno una laurea triennale.<sup>3</sup>

I lavoratori in somministrazione sono impiegati dagli utilizzatori prevalentemente nel settore dell'industria in senso stretto e nei servizi. Sempre per il 2021, nel primo gruppo si collocava la metà dei lavoratori in somministrazione (50,1%), mentre nel secondo circa un terzo (31,8%). Segue il settore del commercio con il 9,9%.

Il settore alberghiero e della ristorazione, certamente uno dei più colpiti dalla stretta pandemica non essendo ancora tornato ai livelli precedenti, mostrava per il 2021 una quota del 2,8%. Similare è la quota del settore costruzioni, pari al 3%, seguita dalla Pubblica amministrazione (Pa), con l'1,9%. Residuale, infine, è il comparto agricolo, il quale interessa meno dell'1% dei lavoratori in somministrazione.<sup>4</sup>

Per quanto riguarda la distribuzione di genere, mediamente gli uomini occupati rappresentano il 61%, mentre il 39% sono donne (dati 2021); per via di una forte predominanza nella somministrazione del settore industriale in senso stretto, particolarmente caratterizzato da lavoratori di sesso maschile, non stupisce la maggior quota di tale gruppo.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Dipartimento di Economia, Osservatorio sul lavoro in somministrazione, Università degli Studi Roma Tre, *La somministrazione di lavoro a 25 anni dal "Pacchetto Treu"*, 3 novembre 2022, [https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file\\_locked/2022/11/La-somministrazione-di-lavoro-a-25-anni-dal-Pacchetto-Treu-3-novembre-2022.pdf](https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file_locked/2022/11/La-somministrazione-di-lavoro-a-25-anni-dal-Pacchetto-Treu-3-novembre-2022.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> *Ibid.*



## 2. L'approccio metodologico

L'approccio epistemologico della presente ricerca è quello dello studio di un determinato fenomeno, con l'obiettivo di leggerlo, analizzarlo, studiarlo e comprenderlo, al fine di individuare delle possibili soluzioni.<sup>1</sup> La strategia di ricerca che si è ritenuta più opportuna si richiama al paradigma interpretativista con intento idiografico,<sup>2</sup> che può penetrare e comprendere la complessa questione dell'apprendimento esperienziale degli adulti e della valorizzazione delle competenze così acquisite.

Prendendo a riferimento la distinzione paradigmatica fornita da Guba e Lincoln<sup>3</sup> tra positivismo, postpositivismo, teoria critica (e correlate posizioni ideologiche) e costruttivismo, la ricerca si posiziona in quest'ultima area, privilegiando, per il fenomeno trattato, una concezione ontologica di realtà costruita socialmente, piuttosto che di realtà data; si colloca come intervento trasformativo e di costruzione di conoscenza e agisce indirettamente su pratiche educative di consapevolezza e di emancipazione degli attori coinvolti.<sup>4</sup>

La ricerca è stata orientata verso una concezione metodologica di interazione e analisi di narrazioni e dati idiografici, anziché di sperimentazione di variabili. Pertanto, si è optato per un orientamento di tipo quanti-qualitativo, che ha permesso un approccio di tipo descrittivo e narrativo dei fenomeni-processi in educazione.<sup>5</sup>

La ricerca qualitativa permette un approccio olistico a una realtà complessa, attraverso lo studio degli esseri umani nel loro contesto, nelle interazioni con gli altri e nella loro totalità. Pertanto, si è realizzato uno studio in profondità su un gruppo specifico di soggetti, al fine di dare conto della ricchezza della loro dimensione umana, culturale, cognitiva, considerando i soggetti studiati come interessanti di per sé, come casi unici, ma allo stesso tempo emblematici, all'interno del contesto in cui sono inseriti e nella specifica realtà storico-sociale in cui si collocano.<sup>6</sup>

Denzin e Lincoln<sup>7</sup> descrivono la ricerca qualitativa come quel tipo di ricerca che adotta un approccio naturalistico verso il suo oggetto d'indagine, studiando i fenomeni nei loro contesti naturali, tentando di dare loro un senso, o di interpretarli, nei termini del significato che le persone attribuiscono a essi. Il metodo qualitativo utilizza la logica della scoperta: le finalità proprie sono di natura esplorativa, descrittiva, esplicativa.

Nella consapevolezza che questo approccio di ricerca non si pone l'obiettivo di generalizzare i risultati ottenuti, si è comunque proceduto a controllare la validità delle fasi di ricerca attuate, attraverso la triangolazione dei punti di vista, per identificare convergenze e costanti, riscontrabili nella base dati da cui sono state tratte le conclusioni. La ricerca ha adottato strumenti in grado di andare in profondità e di cogliere aspetti taciti legati ai processi di costruzione dei significati e ai

<sup>1</sup> P. Lucisano, *La scelta metodologica*, in *La ricerca empirica in educazione. Elementi introduttivi*, a cura di G. Domenici, P. Lucisano, V. Blasi, Armando, Roma 2018, pp. 58-84.

<sup>2</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, il Mulino, Bologna 2003; in partic.: vol. I, *I paradigmi di riferimento*; R. Trincherò, *I metodi della ricerca educativa*, Laterza, Roma-Bari 2004.

<sup>3</sup> E.G. Guba, Y.S. Lincoln, *Competing paradigms in qualitative research*, in *Handbook of qualitative research*, a cura di N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1994, pp. 105-117.

<sup>4</sup> P. Freire, *La pedagogia degli oppressi*, a cura di L. Bimbi, Mondadori, Milano 1971.

<sup>5</sup> F. Cambi, *La ricerca educativa nel Novecento. Linee per un'interpretazione*, in «Studi sulla Formazione/Open Journal of Education», anno XI, vol. 1, 2009, n. 1, pp. 39-45.

<sup>6</sup> C. Coggi, *La ricerca in educazione*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 19-30.

<sup>7</sup> *Handbook of qualitative research*, cit.

comportamenti,<sup>8</sup> utilizzando questionari, interviste in profondità, focus group e schede di osservazione. Rispetto alla forma di ricerca realizzata, si può far riferimento in parte a una ricerca di tipo esplorativo, per quanto attiene lo studio e l'approfondimento previsti in alcune fasi, in parte a una ricerca di tipo etnografico, perché in altre fasi dell'indagine empirica vengono approfonditi aspetti relativi alla cultura e alle prassi messe in atto in un determinato gruppo.

## 2.1. Obiettivo, ipotesi e finalità della ricerca

Scopo della ricerca è quello di «conoscere» i delegati sindacali nel settore della somministrazione di lavoro. Numerose sono le ricerche, anche recenti, dedicate all'approfondimento di queste figure operanti nei settori manifatturieri o dei servizi. La somministrazione di lavoro è però un ambito molto particolare, puntualmente regolato dalla legge, con un forte impianto contrattuale, caratterizzato da peculiarità demografiche e da una temporaneità intrinseca, che può trovare continuità nel rapporto con la singola agenzia ma che talvolta sfocia anche in fenomeni di turnover, in dimensioni non comparabili a quelle dei settori economici «tradizionali».

L'ipotesi che si vuole verificare è se vi siano competenze specifiche, sia di natura cognitiva che non cognitiva,<sup>9</sup> associabili al rappresentante dei lavoratori somministrati. Tale verifica mira ad arricchire la conoscenza sociologica della rappresentanza di interessi e ad aiutare gli stessi sindacati nella costruzione dei percorsi formativi e di carriera interni, oltre che le imprese nella comprensione delle diversità di approccio tra il sindacalista «tradizionale» e quello impegnato nell'ambito dell'«atipicità».

L'obiettivo dello studio è quindi quello di descrivere le caratteristiche del delegato sindacale nella somministrazione, di far emergere prassi e comportamenti messi in atto in modo prevalentemente tacito e inconsapevole, allo scopo di ricostruire un profilo delle competenze acquisite ed esercitate nel contesto di riferimento.

L'elaborazione e l'interpretazione dei dati, raccolti prevalentemente mediante focus group e interviste in profondità a testimoni privilegiati, ha permesso di descrivere il contesto in cui operano i delegati, le caratteristiche di questa figura di rappresentanza, le prassi messe in pratica e i comportamenti agiti.

Per quanto riguarda la scelta del campione da coinvolgere nei focus group, si è optato per un campione non probabilistico di convenienza;<sup>10</sup> partendo dal numero di delegati Felsa Cisl in essere nel mese di maggio 2024, pari a 135 persone, si è proceduto individuando dei gruppi di delegati disponibili a raggiungere la sede dei focus group. I delegati che vi hanno partecipato sono risultati pari a 59 persone, campione che è stato ritenuto rappresentativo rispetto agli obiettivi della ricerca, che non ha intenti di generalizzazione statistica, ma di conoscenza e approfondimento di un determinato fenomeno con un approccio di tipo qualitativo.

<sup>8</sup> C. Coggi, *Le fasi della ricerca quantitativa*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 31-65.

<sup>9</sup> La distinzione tra competenze cognitive e competenze non cognitive è frutto di diversi lavori di classificazione. Per competenze cognitive si fa riferimento a quelle relative alle conoscenze disciplinari codificate, a quelle legate ad aspetti tecnico-professionali, facilmente valutabili e misurabili. Per le seconde, invece, si intendono quelle attribuite alla personalità, alla sfera emotiva e motivazionale, alle competenze sociali, vedi P.T. Costa, R.R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*, in «Psychological Assessment Resources», Odessa (FL) 1992, pp. 223-256; si fa riferimento a modelli di pensiero, sentimenti e comportamenti socialmente determinati e che possono essere sviluppate per tutta la vita per produrre valore: comprendono tratti personali, atteggiamenti e motivazioni, vedi L. Borghans, A.L. Duckworth, J.J. Heckman, B. Ter Weel, *The economics and psychology of personality traits*, in «The Journal of Human Resources», vol. 43, 2008, n. 4, pp. 972-1059.

<sup>10</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. IV, *L'analisi dei dati*, il Mulino, Bologna 2015.

### 3. Il piano e le fasi della ricerca

La prima fase della ricerca è stata orientata dall'intento di rintracciare strumenti concettuali utili per inquadrarne l'argomento nel dibattito attuale, per individuare indicatori utili a rilevare l'importanza dei diversi elementi che compongono la ricerca, per interpretare le evidenze raccolte nella fase empirica e assegnare loro un significato non meramente soggettivo, ma sostanziato da un quadro teorico di riferimento e dai risultati di altre ricerche.<sup>1</sup> Il quadro teorico di riferimento ha orientato la costruzione degli obiettivi di ricerca e ha guidato il ricercatore nella costruzione degli strumenti, nella loro applicazione e nell'interpretazione dei dati forniti dall'indagine empirica.<sup>2</sup>

La seconda fase è stata realizzata con l'intento di raccogliere i dati e di costruire il *corpus* dei risultati, costituito dagli elementi conoscitivi, dalle interpretazioni e dai significati, funzionale alla discussione degli esiti della ricerca.

Janesick<sup>3</sup> sostiene che il piano di una ricerca qualitativa deve presentare le seguenti caratteristiche:

- è olistico, perché finalizzato a comprendere l'immagine complessiva del contesto sociale che viene studiato;
- è centrato sulle relazioni all'interno di un sistema o in una subcultura;
- si riferisce alle interazioni personali in un dato contesto;
- si focalizza sulla comprensione del contesto sociale piuttosto che sulla previsione e il controllo;
- richiede un impegno pari sia nel lavoro sul campo che nell'analisi dei dati;
- incorpora una descrizione completa del ruolo del ricercatore, interpretando il ricercatore come strumento di ricerca;
- incorpora la documentazione del consenso informato ed è sensibile alle implicazioni etiche dello studio.

La ricerca qualitativa, inoltre, non presenta una pianificazione rigida come quella della ricerca quantitativa, ma i diversi passaggi vengono svolti secondo percorsi più flessibili e dinamici.<sup>4</sup>

Coerentemente con le scelte metodologiche operate, si è proceduto a tracciare il disegno della ricerca empirica, definendone le strategie e le tecniche di raccolta e analisi dei dati e della loro interpretazione, con l'obiettivo di mettere a verifica l'ipotesi di ricerca.

La ricerca sul campo si sviluppa nel suo complesso in quattro fasi:

- nella prima fase è stata realizzata la mappatura della presenza delle Rsu/Rsa nelle imprese utilizzatrici, suddivise per aree geografiche e settori merceologici, al fine di individuare il campione utile per l'organizzazione dell'attività empirica;
- nella seconda fase è stata definita la strategia della ricerca e ne sono stati costruiti gli strumenti: questionario, guida e schema di svolgimento dei focus group, scheda di osservazione, tavole di analisi delle risultanze, guida e schema per le interviste in profondità e di controllo dei risultati;
- nella terza fase si è proceduto alla somministrazione dei questionari, alla realizzazione dei focus group e delle interviste in profondità;
- nella quarta fase si è proceduto all'analisi e interpretazione dei dati e alla stesura del report finale.

La prima e la seconda fase della ricerca sono state realizzate dal 15 aprile al 30 maggio 2024; la terza fase è stata svolta dal 1° giugno al 30 settembre 2024; l'ultima fase dal 1° ottobre al 15 dicembre 2024.

<sup>1</sup> R. Trincherò, *La ricerca e la sua valutazione. Istanze di qualità per la ricerca educativa*, in «ECPS Journal», 2012, n. 6, pp. 75-82.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> V.J. Janesick, *“Stretching” exercises for qualitative researchers*, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1998, p. 91.

<sup>4</sup> P. Ricchiardi, *I momenti nelle diverse forme di ricerca qualitativa*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 67-81.



## 4. Gli strumenti e la modalità di interpretazione dei dati

### 4.1. I focus group con i delegati sindacali

Il focus group è un metodo particolarmente utile per esplorare in modo approfondito le opinioni, gli atteggiamenti o i comportamenti di una certa collettività e per approfondire gli atteggiamenti sottostanti al pensiero e al comportamento umano.<sup>1</sup>

Il focus group può essere applicato in differenti contesti della ricerca educativa, soprattutto a basso grado di strutturazione. La sua conduzione può essere utile quando serve rilevare opinioni complesse (non riassumibili in un grado di accordo o disaccordo con gli *item* di un questionario); quando si vogliono approfondire gli aspetti positivi/negativi di un fenomeno; per esplorare atteggiamenti, opinioni, aspettative, suggerimenti dei soggetti di riferimento di un'organizzazione.<sup>2</sup>

I focus group in questa ricerca si inseriscono nella strategia di utilizzo di tecniche multiple (questionari, focus group, schede di osservazione, interviste in profondità), con l'obiettivo di ottenere un arricchimento informativo.<sup>3</sup>

I focus group realizzati in questa ricerca sono stati utili per approfondire alcuni temi specifici e complessi con un gruppo rappresentativo di una cultura, un linguaggio e un'esperienza di vita. In particolare, il ricercatore ha indirizzato la discussione nei focus group sulla narrazione dell'esperienza del ruolo di rappresentante sindacale, della motivazione allo svolgimento del ruolo, delle prassi messe in atto e sulla ricostruzione della rete.

Gli otto focus group in presenza si sono svolti nel mese di giugno e agli inizi di luglio 2024 e hanno riguardato i seguenti territori regionali: Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto/Friuli Venezia Giulia, Lazio, Campania e Toscana. Un focus group online si è svolto nel mese di ottobre 2024 con la partecipazione di tre delegati dell'Umbria, delle Marche e dell'Abruzzo.

I focus group hanno avuto l'obiettivo di stimolare i partecipanti a raccontare le loro esperienze di delegati nella somministrazione, i casi di cui si sono occupati con successo e quelli che non hanno potuto risolvere, invitando a spiegare come hanno affrontato le problematiche, cosa hanno fatto e con quale rete di contatti hanno comunicato.

L'approccio è stato quindi di tipo narrativo, utilizzando delle domande per avviare una discussione fra i partecipanti, senza fornire risposte o suggerimenti, ma intervenendo solo per tenere la discussione dei delegati sulle tematiche del focus group, attraverso dei rilanci che hanno favorito la riflessione su temi ancora non affrontati nella discussione, ma di interesse per la ricerca.

Prima di iniziare la discussione, sono stati consegnati ai partecipanti il documento di informativa per la privacy, un questionario per la raccolta di dati anagrafici e un foglio bianco su cui è stato chiesto di scrivere le tre competenze che i delegati ritengono di agire in qualità di rappresentanti dei lavoratori.

Ciascun focus group ha visto la presenza di un moderatore e di un osservatore.

Le tematiche sulle quali il moderatore ha sollevato la discussione sono le seguenti:

- motivazioni e percorso nella scelta di esercitare il ruolo di delegato;
- attività di tutela dei lavoratori di tipo individuale e collettiva svolta quotidianamente;
- tipologia delle richieste dei lavoratori;
- azioni e prassi messe in atto per rispondere alle richieste di tutela dei lavoratori;

<sup>1</sup> R. Trincherò, *I metodi della ricerca educativa*, Laterza, Roma-Bari 2004.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> S. Cataldi, *Come si analizzano i focus group*, FrancoAngeli, Milano 2009.

- programmazione e organizzazione dell'attività di proselitismo;
- costruzione di relazioni con altri soggetti nella rete della rappresentanza (Apl, rappresentanti di altre Organizzazioni sindacali di settore, delegati delle federazioni di categoria, referenti impresa utilizzatrice);
- disponibilità dei soggetti nella rete della rappresentanza coinvolti nell'attività di tutela (strutture e dirigenti Felsa/Cisl/categoria, referenti Apl, referenti azienda utilizzatrice, ecc.);
- precedente esperienza lavorativa e/o di rappresentanza;
- esperienza nell'associazionismo;
- partecipazione a percorsi formativi di tipo sindacale.

I focus group hanno avuto una durata media di circa 75 minuti.

La scheda di osservazione utilizzata dall'osservatore ha avuto l'obiettivo di rilevare la manifestazione di alcune competenze di tipo trasversale, attraverso l'osservazione della modalità di partecipazione alla discussione da parte dei partecipanti e l'ascolto del racconto della loro esperienza.

La scheda di osservazione presenta un elenco di competenze chiave<sup>4</sup> e di competenze sindacali<sup>5</sup> sulla quale l'osservatore ha indicato, per ciascun partecipante, quelle che ha ritenuto fossero esercitate da ciascuno.

Le conversazioni sono state registrate con il consenso di tutti i partecipanti e successivamente trascritte integralmente, si è poi proceduto a selezionare gli interventi più attinenti agli argomenti centrali della discussione<sup>6</sup> sotto forma di microunità.<sup>7</sup> Per facilitare l'analisi del materiale raccolto è stata costruita una griglia di lettura da applicare all'intero materiale di ciascun focus group, secondo la traccia utilizzata durante la discussione tra i partecipanti.<sup>8</sup> Infine, si è optato per un'analisi di tipo ermeneutico, al fine di fornire una restituzione accurata dei significati emersi nel corso della discussione, secondo un approccio di analisi tematica del contenuto, guidata dai concetti chiave contenuti nella traccia di discussione. Per la costruzione del resoconto è stata utilizzata la tecnica del *cut and paste*, procedendo alla scelta e al raggruppamento dei segmenti di testo per macrovoci e ottenendo dei frammenti di contenuto suddivisi per temi specifici, con la procedura del *code mapping*.<sup>9</sup> Dall'esame congiunto di questi segmenti, distinti sulla base degli argomenti chiave individuati dal ricercatore, è derivato il resoconto finale che ha compreso commenti a cura del ricercatore stesso e citazioni dirette dai focus group, con una finalità in parte descrittiva e in parte esplicativa.<sup>10</sup>

Per quanto riguarda la scheda di osservazione e il questionario di raccolta dati anagrafici, i dati sono stati elaborati secondo una modalità di tipo quantitativo, con un obiettivo di tipo descrittivo, per fornire informazioni su una situazione o un fenomeno in un dato contesto spazio-temporale.

## 4.2. Le interviste in profondità ai testimoni privilegiati

L'intervista in profondità permette al ricercatore di accedere alla prospettiva dei soggetti scelti sulla base del piano di rilevazione della ricerca, ha finalità conoscitiva ed è guidata dall'intervistatore

<sup>4</sup> Si fa riferimento alla *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* dell'Unione europea, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (consultato il 19 gennaio 2026).

<sup>5</sup> Elaborazione del gruppo di ricerca della Fondazione Ezio Tarantelli.

<sup>6</sup> R.A. Krueger, *Focus group. A practical guide for applied research*, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1994, p. 143.

<sup>7</sup> S. Cataldi, *op. cit.*

<sup>8</sup> S. Corrao, *Il focus group*, FrancoAngeli, Milano 2002.

<sup>9</sup> J. Knodel, *The design and analysis of focus group studies: a practical approach*, in *Successful focus groups. Advancing state of the art*, a cura di D.L. Morgan, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1993, pp. 35-50.

<sup>10</sup> S. Cataldi, *op. cit.*, p. 99.

sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione.<sup>11</sup> Come sostiene Patton,<sup>12</sup> lo scopo di questo tipo di intervista è quello di capire il modo in cui gli interlocutori vedono il tema dell'intervista stessa, di apprendere la loro terminologia e il loro modo di valutare, di catturare la complessità delle loro percezioni ed esperienze. Questo strumento di rilevazione, volendo accedere alla prospettiva del soggetto, è caratterizzato dalla sua dimensione individuale, deve essere flessibile e potersi adattare alle diverse caratteristiche degli intervistati. Deve inoltre permettere agli intervistati di potersi esprimere liberamente, al fine di far emergere il loro punto di vista, di conseguenza produrrà dati tra loro disomogenei, difficilmente confrontabili.<sup>13</sup> Nell'intervista in profondità l'individuazione delle persone da intervistare segue l'esigenza del ricercatore di coprire la varietà delle situazioni, individuando alcune caratteristiche attraverso le quali scegliere chi intervistare, con un criterio di rappresentatività sostantiva, con l'obiettivo di coprire quelle situazioni e quegli ambiti di specifico interesse della ricerca.<sup>14</sup> L'intervista in profondità ha un grado di standardizzazione di tipo semistrutturato, nel quale l'intervistatore dispone di una traccia degli argomenti da toccare e imposta l'ordine e la modalità di formulare le domande, senza uno schema rigido di partenza.<sup>15</sup>

Le interviste in profondità realizzate in questa ricerca sono indirizzate a raccogliere i punti di vista, le esperienze dirette e le osservazioni di alcune figure, o testimoni privilegiati.<sup>16</sup> Nel caso della ricerca che si sta presentando, si è scelto di costruire una traccia con un elenco di temi di interesse per il ricercatore, che è stata di volta in volta adattata allo specifico ruolo di ciascun interlocutore, con integrazioni specifiche di ulteriori temi. In linea generale i temi chiave delle interviste in profondità hanno riguardato:

- motivazioni e percorso nella scelta di esercitare il ruolo di delegato;
- attività di tutela dei lavoratori di tipo individuale e collettiva svolta quotidianamente;
- tipologia delle richieste dei lavoratori;
- azioni e prassi messe in atto per rispondere alle richieste di tutela dei lavoratori;
- programmazione e organizzazione dell'attività di proselitismo;
- costruzione di relazioni con altri soggetti nella rete della rappresentanza (Apl, rappresentanti altre Oo. Ss. di settore, delegati delle federazioni di categoria, referenti impresa utilizzatrice);
- disponibilità dei soggetti nella rete della rappresentanza coinvolti nell'attività di tutela (strutture e dirigenti Felsa/Cisl/categoria, referenti Apl, referenti azienda utilizzatrice, ecc.);
- precedente esperienza lavorativa e/o di rappresentanza;
- esperienza nell'associazionismo;
- partecipazione a percorsi formativi di tipo sindacale.

Per facilitare lo svolgimento dell'intervista, gli intervistati sono stati informati preventivamente e dettagliatamente sugli obiettivi e sulle tematiche di interesse del ricercatore, all'avvio della conversazione sono stati richiamati nuovamente l'obiettivo generale della ricerca e l'obiettivo dell'intervista specifica, ossia raccogliere i punti di vista, le esperienze dirette e le osservazioni di alcune figure<sup>17</sup> che rivestono ruoli sindacali nell'ambito della somministrazione di lavoro. Si è poi proseguito formulando le domande sulla base della traccia predisposta precedentemente. Il ricercatore ha lasciato che l'intervistato rispondesse liberamente alle domande poste, seguendo una propria logica e il proprio linguaggio personale, ed è intervenuto soltanto per chiedere spiegazioni e approfondimenti.

<sup>11</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, il Mulino, Bologna 2003; in partic.: vol. III, *Le tecniche qualitative*.

<sup>12</sup> M.Q. Patton, *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park (Ca) 1990.

<sup>13</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. III, *Le tecniche qualitative*, il Mulino, Bologna 2003, p. 66.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 81.

<sup>17</sup> *Ibid.*

Le interviste sono state realizzate nel mese di settembre 2024 e registrate previo consenso degli intervistati, hanno avuto una durata media di 45 minuti e sono state trascritte integralmente.

L'analisi dei dati delle interviste in profondità è stata realizzata secondo un approccio olistico, allo scopo di comprendere i fenomeni, i punti di vista e le prospettive delle persone, pertanto la presentazione dei risultati ha seguito una prospettiva narrativa. Si è proceduto a un'analisi tematica, recuperando in ogni intervista i passaggi che riguardano i singoli temi di interesse del ricercatore.<sup>18</sup> Sono state individuate delle argomentazioni, dei temi chiave e a loro sostegno e illustrazione sono stati riportati brani delle interviste, con l'obiettivo di comprendere e interpretare il punto di vista dell'osservatore privilegiato. Per la costruzione del resoconto è stata utilizzata la tecnica del *cut and paste*, procedendo alla scelta e al raggruppamento dei segmenti di testo per macrovoci e ottenendo dei frammenti di contenuto suddivisi per temi specifici, con la procedura del *code mapping*.<sup>19</sup>

Non si è giunti a una generalizzazione dei risultati delle interviste, ma si è proceduto a una ricomposizione e sintesi finale degli elementi forniti dai diversi interlocutori.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> G. Gianturco, *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Guerini Studio, Milano 2005.

<sup>19</sup> J. Knodel, *op. cit.*, p. 45.

<sup>20</sup> P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. IV, *L'analisi dei dati*, il Mulino, Bologna 2015.

## 5. I risultati dei focus group e delle interviste

Come già detto sono stati realizzati otto focus group in presenza, nei mesi di giugno e luglio 2024, così distribuiti: due in Lombardia e gli altri in Piemonte, Veneto (dove hanno partecipato anche i delegati del Friuli Venezia Giulia), Emilia-Romagna, Toscana, Lazio, Campania e un focus group online con la partecipazione di 3 delegati (Abruzzo, Umbria, Marche) realizzato nel mese di settembre 2024. Complessivamente hanno partecipato 59 delegati e i focus hanno avuto una durata media di 75 minuti ciascuno. La partecipazione è distribuita come nella tavola sottostante:

Regione	Partecipanti
Lombardia	14
Piemonte	4
Veneto/Friuli Venezia Giulia	5
Emilia-Romagna	9
Toscana	9
Lazio	8
Campania	7
Online (Marche, Umbria, Abruzzo)	3
<b>Totale</b>	<b>59</b>

L'incontro si è aperto con una breve introduzione sugli obiettivi della ricerca e del focus group, successivamente sono state consegnate l'informativa sulla privacy e la scheda anagrafica.

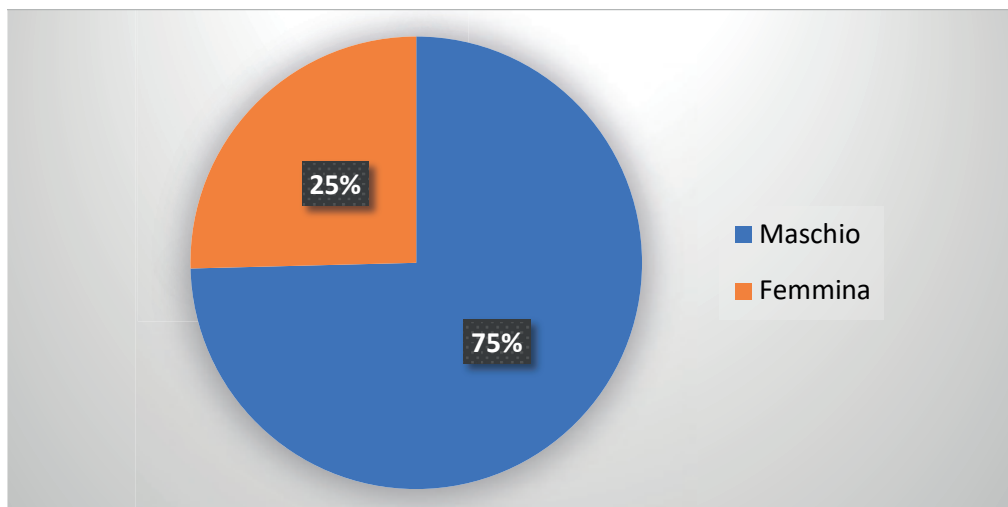
Per quanto riguarda le tre interviste in profondità, esse sono state realizzate nel mese di settembre 2024 e hanno interessato: una dirigente regionale della Felsa, precedentemente Rsa dei lavoratori somministrati di un'azienda cosmetica, e successivamente operatore territoriale Felsa; un delegato di un'azienda chimica che produce armi e una delegata in servizio presso una prefettura.

Le interviste hanno avuto una durata di circa 45 minuti.

### 5.1. I partecipanti ai focus group

Attraverso la scheda anagrafica sono state raccolte alcune informazioni per conoscere le caratteristiche dei partecipanti.

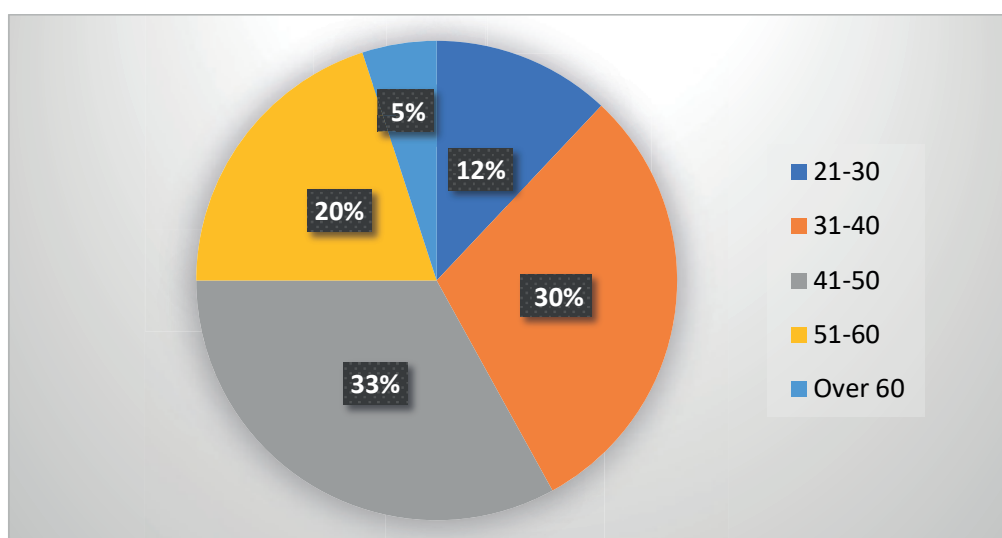
Il primo dato è quello relativo alla distribuzione di genere: le delegate rappresentano il 25% degli intervistati; tale valore è coerente con la presenza femminile nel lavoro in somministrazione, che corrisponde mediamente al 39%.

**Figura 1. Distribuzione di genere**

Fonte: Università degli Studi Roma Tre, 2022 (dati 2021).

Per quanto riguarda l'età dei partecipanti, questa copre uno spazio molto ampio, con il più giovane delegato di 22 anni e il più anziano di 62. Possiamo affermare che questo dato rispecchia l'ampia platea dal punto di vista anagrafico dei lavoratori in somministrazione, che vede giovani alle loro prime esperienze lavorative e adulti che attraverso questa forma contrattuale riescono a cambiare professione, oppure a rientrare nel mercato del lavoro nel caso di chiusura di attività produttive.

Nel 2021 oltre la metà dei lavoratori in somministrazione (54,1%) aveva un'età compresa tra i 15 e i 34 anni; la quota dei lavoratori tra i 15 e i 24 anni è sostanzialmente rimasta costante nel tempo, pari a circa il 20% del totale. Viceversa, si sono ridotte le quote 25-34 e 35-44 anni, passate dal 39,2% e 26,4% del 2010 al 34,2% e 21,6% del 2021. Specularmente, sono andate ad aumentare le quote dei lavoratori più anziani, 45-54 e 55-74 anni.

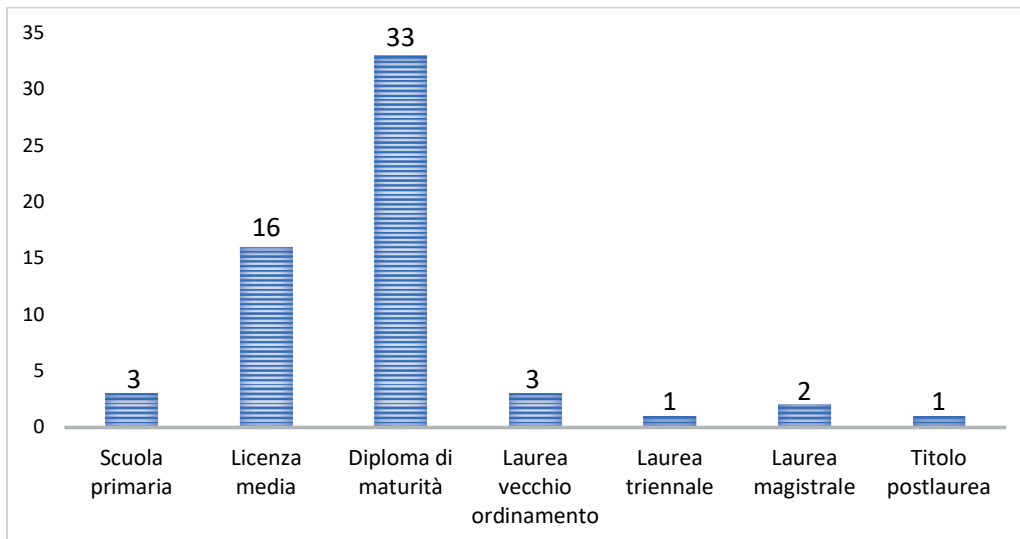
**Figura 2. Distribuzione per classi di età**

Fonte: Università degli Studi Roma Tre, 2022 (dati 2021).

Per quanto riguarda il titolo di studio, la maggioranza dei partecipanti è in possesso del diploma di maturità, seguono coloro che hanno conseguito soltanto la licenza di scuola secondaria di primo grado, mentre la restante percentuale ha un titolo universitario o postuniversitario. Il dato è coerente

te con quello relativo alla platea dei lavoratori in somministrazione, che nel 2021 vedeva il 56,7% in possesso del diploma di scuola secondaria, il 30,1% con il titolo di licenza media e il 13,2% con un titolo di studio universitario.

**Figura 3. Titolo di studio**

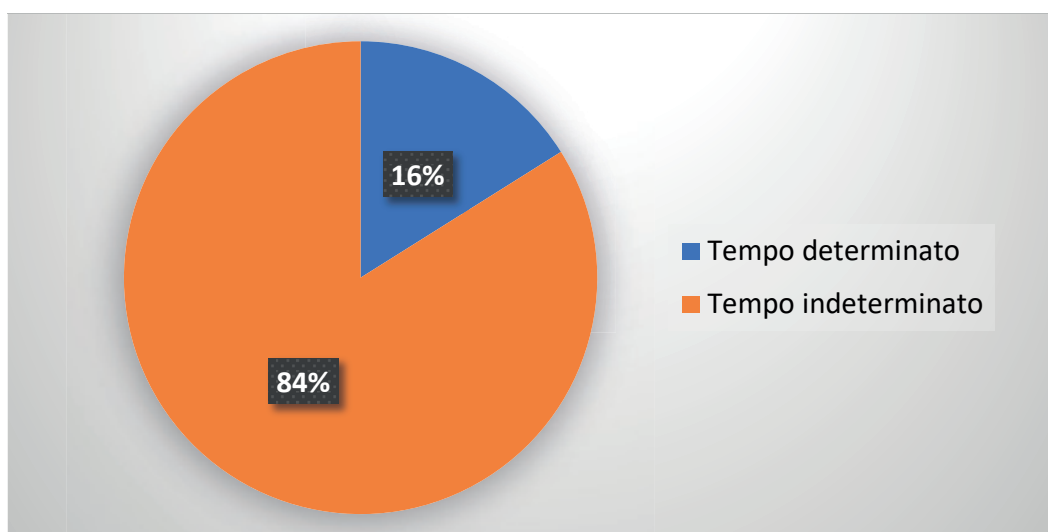


Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Tra i delegati coinvolti nella ricerca, l'84% ha un contratto a tempo indeterminato (in *staff leasing* o con contratto a tempo indeterminato e con missione a tempo determinato). Questo dato non è confrontabile con la media dei lavoratori a tempo indeterminato; infatti, prendendo a riferimento l'ultimo trimestre del 2021, soltanto il 22,1% dei lavoratori in somministrazione aveva all'attivo almeno un contratto a tempo indeterminato.

Durante la discussione nei focus group sono gli stessi delegati a spiegare questo dato: avere in attivo un contratto duraturo nel tempo garantisce continuità nel ruolo di rappresentanza, permette di apprendere quanto necessario a esercitare il ruolo e il consolidamento della relazione tra delegato e organizzazione sindacale e tra delegato e controparti (azienda utilizzatrice e Apl).

**Figura 4. Tipologia di contratto**

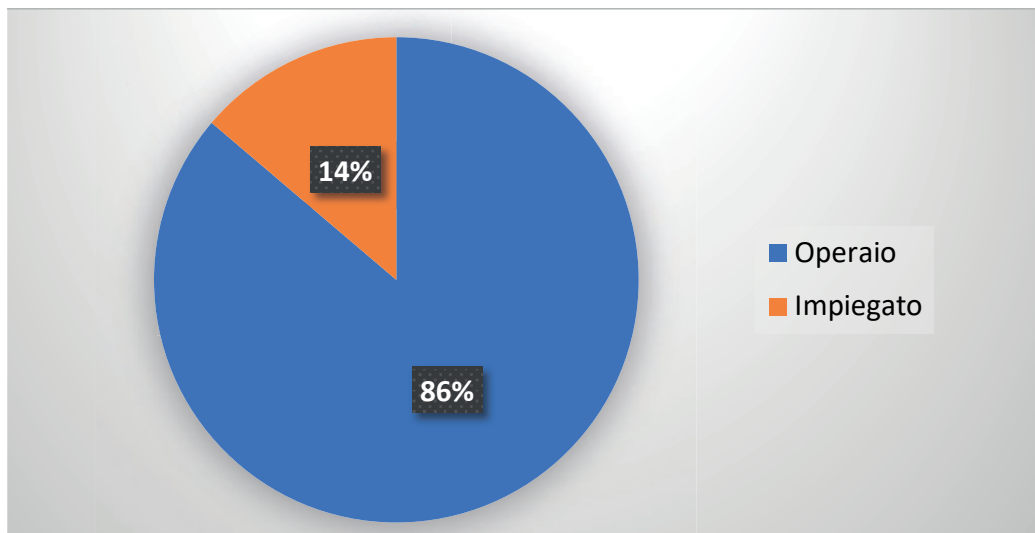


Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Per quanto riguarda le mansioni svolte dai delegati, la grande maggioranza (86%) è inquadrata come operaio e il restante come impiegato.

Questa distribuzione rispecchia la realtà del lavoro in somministrazione; infatti, nel 2022, il numero medio di lavoratori dipendenti in somministrazione presenta una prevalenza di operai (78%), soprattutto maschi, mentre gli impiegati rappresentano il 19,1%.

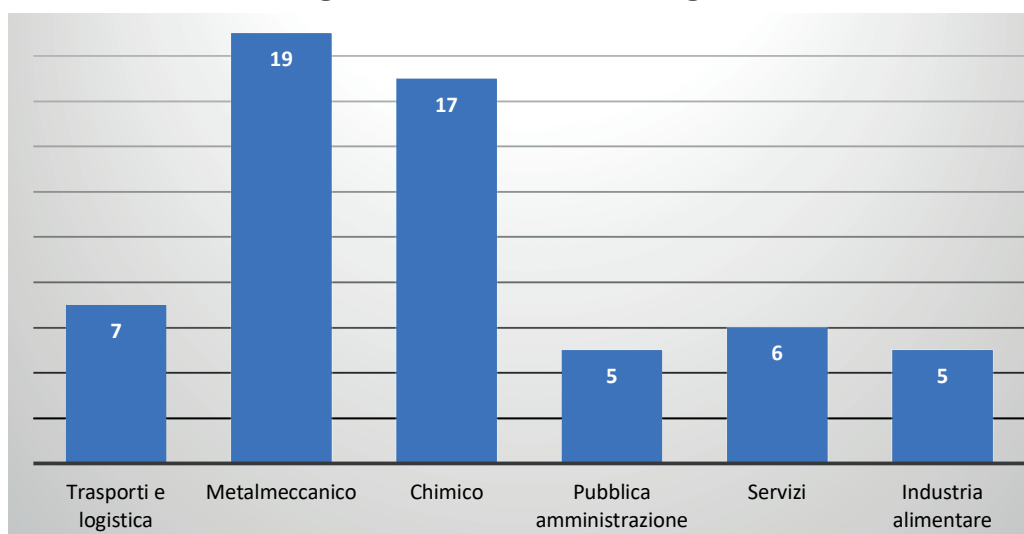
**Figura 5. Mansione**



Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

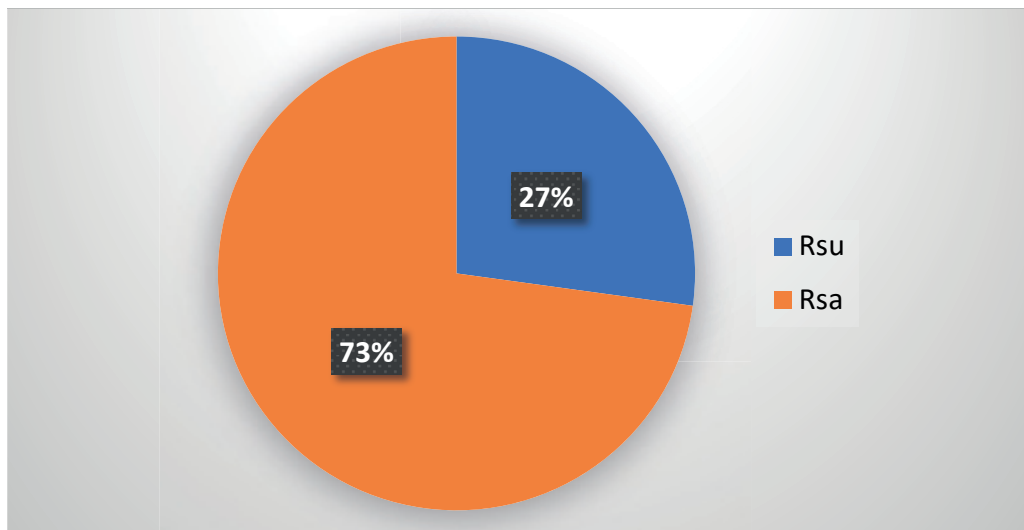
La distribuzione dei delegati intervistati rispetto al settore merceologico nel quale sono impiegati rispecchia anche in questo caso la maggiore presenza dei lavoratori in somministrazione nel settore dell'industria in senso stretto; nel 2021 in questo settore si collocava la metà dei lavoratori in somministrazione (50,1%).

**Figura 6. Settore merceologico**



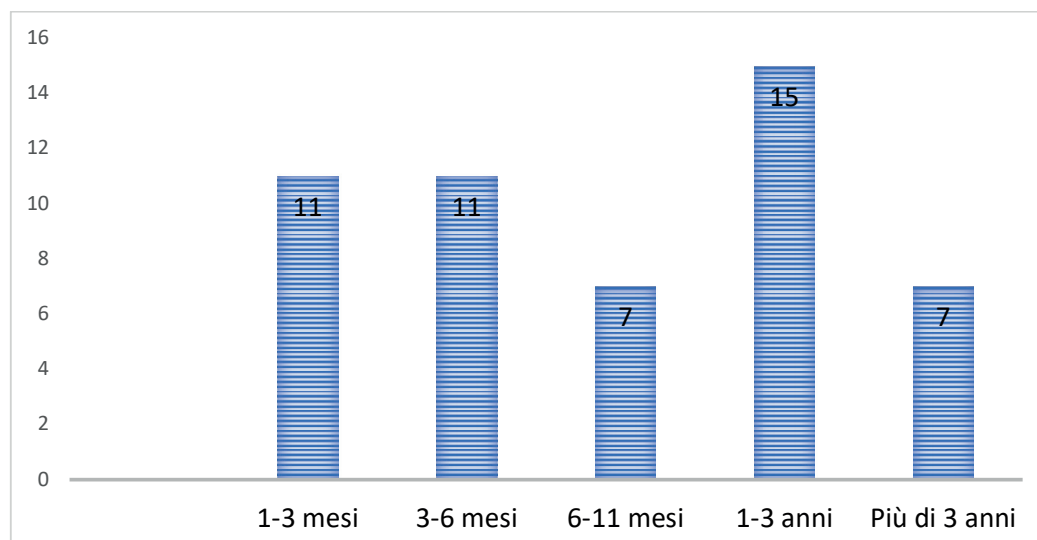
Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Per quanto riguarda il ruolo sindacale ricoperto, poiché nella somministrazione è presente il doppio canale di rappresentanza, tra i delegati che hanno partecipato ai focus group circa due terzi sono Rsa e il restante Rsu elette.

**Figura 7. Ruolo sindacale**

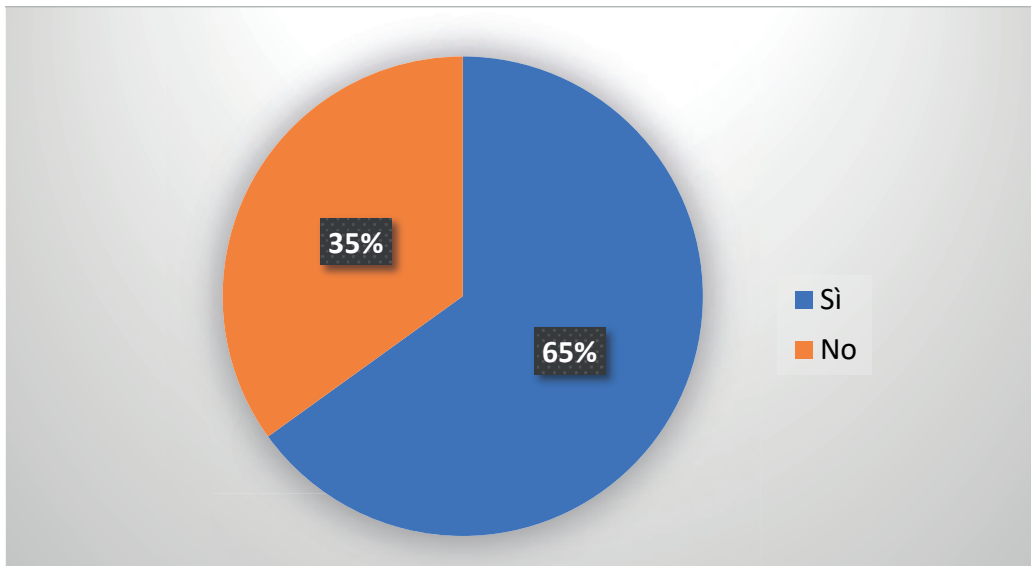
Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

L'esperienza nel ruolo di delegato è molto diversa tra i partecipanti: nel gruppo ne erano presenti alcuni eletti da meno di un mese e altri da oltre due anni. Più del 30% è di nomina abbastanza recente (3-6 mesi), ma oltre il 60% ha iniziato questa esperienza da almeno un anno.

**Figura 8. Esperienza nel ruolo**

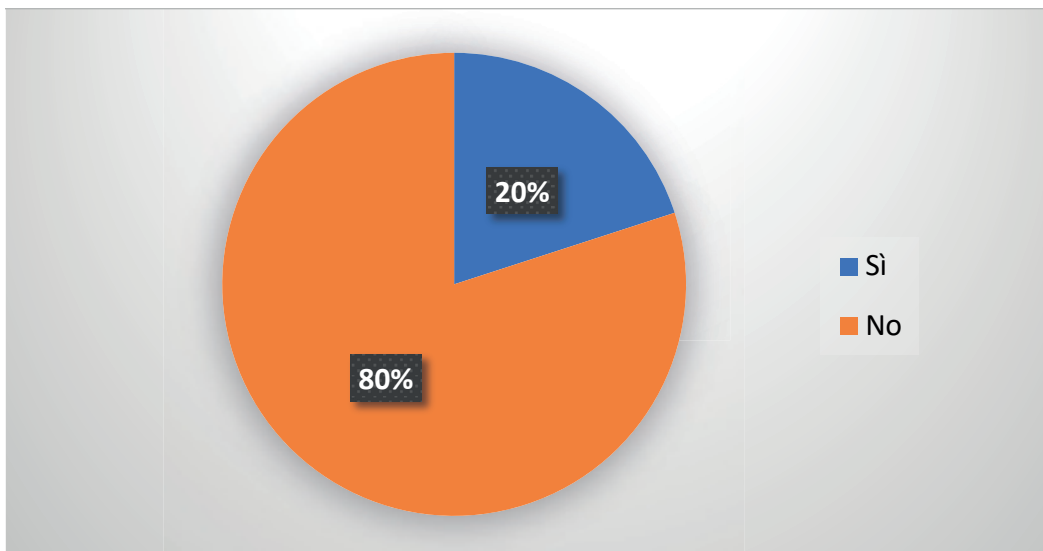
Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli; risposte di 51 intervistati su 59).

Per quanto riguarda le esperienze di lavoro precedenti a quella in attività di somministrazione, oltre il 60% ha già lavorato con altre tipologie di contratti, in altri settori e con altre mansioni. Le esperienze lavorative precedenti sono maggiori nei delegati nelle fasce di età più alte, per i quali spesso la somministrazione ha rappresentato la possibilità di rientrare nel mercato del lavoro in seguito a periodi di disoccupazione, causati dalla chiusura delle aziende nelle quali avevano lavorato a lungo precedentemente.

**Figura 9. Esperienze di lavoro precedenti**

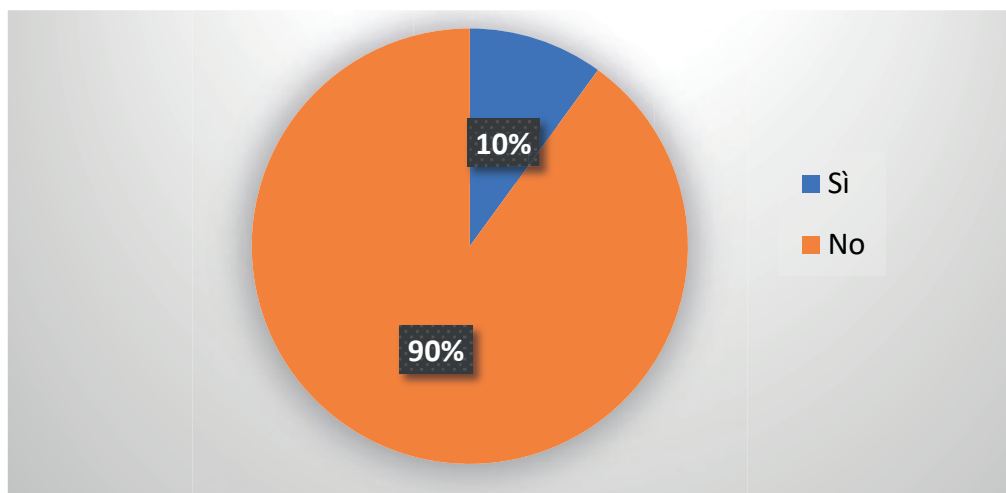
Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

La maggior parte dei delegati ha sottoscritto la delega sindacale direttamente alla Felsa Cisl, una piccola parte è invece stata iscritta ad altre organizzazioni, soprattutto in attività professionali precedenti a quella in somministrazione.

**Figura 10. Altre iscrizioni sindacali**

Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Infine, solo il 10% dei delegati è stato iscritto ad altre federazioni di categoria della Cisl; questi delegati sono quelli che sono arrivati al contratto in somministrazione in età più avanzata e hanno precedenti esperienze di lavoro come dipendenti diretti di altre aziende.

**Figura 11. Iscrizione altre federazioni di categoria della Cisl**

Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

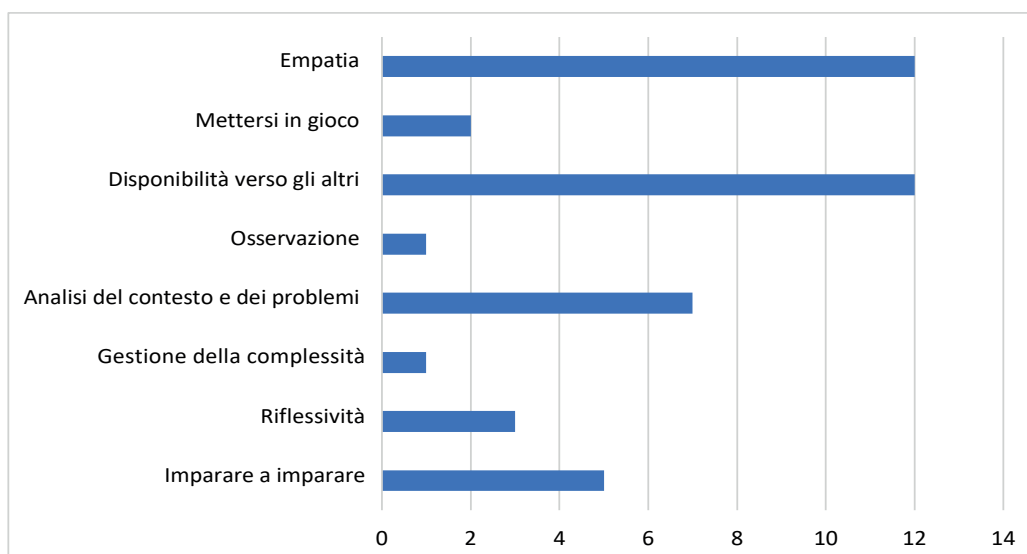
## 5.2. L'autovalutazione delle competenze

Dopo aver ritirato le schede anagrafiche e l'informativa sulla privacy firmata, è stato chiesto ai partecipanti di scrivere su un foglio anonimo le tre competenze che ritengono di possedere ed esercitare durante lo svolgimento del loro ruolo di delegati.

Le competenze dichiarate dai partecipanti sono state riorganizzate in quattro aree di competenza: *Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare* (empatia, disponibilità verso gli altri, analisi del contesto e dei problemi, imparare a imparare), *Competenza imprenditoriale* (problem solving), *Competenza comunicativa* (capacità di ascolto, comunicazione orale, interazione) e *Competenza sindacale* (rappresentare, farsi carico ed essere di riferimento).

Di seguito si presenta una rielaborazione grafica delle quattro aree di competenza emerse.

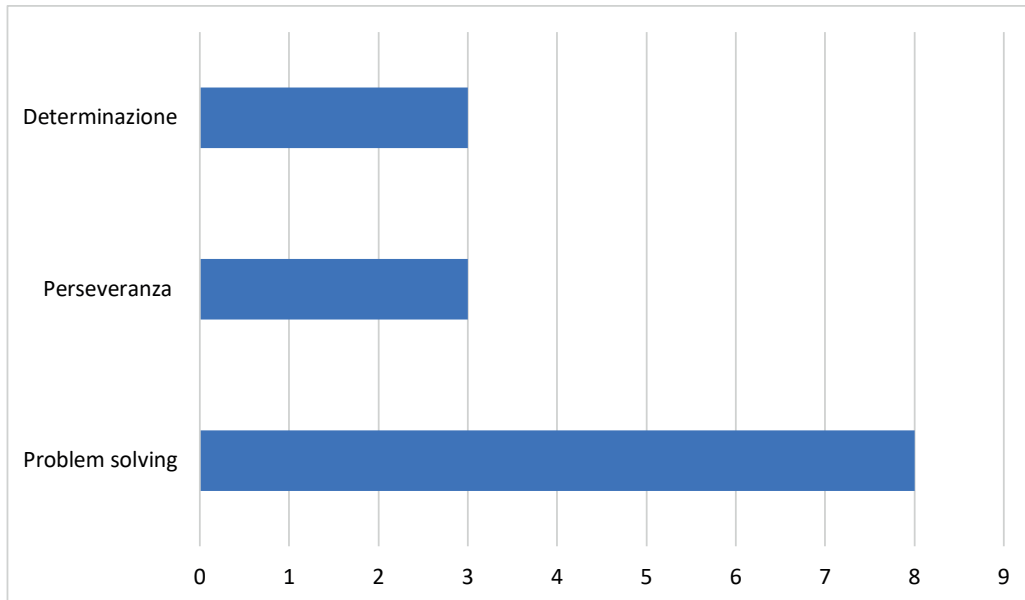
Nella prima area, l'empatia e la disponibilità verso gli altri sono elementi importanti, come pure la capacità di analizzare il contesto e i problemi.

**Figura 12. Area della *Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare***

Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Nell'area della competenza imprenditiva, l'indicazione maggiore riguarda il problem solving, ma vengono indicate anche la determinazione e la perseveranza.

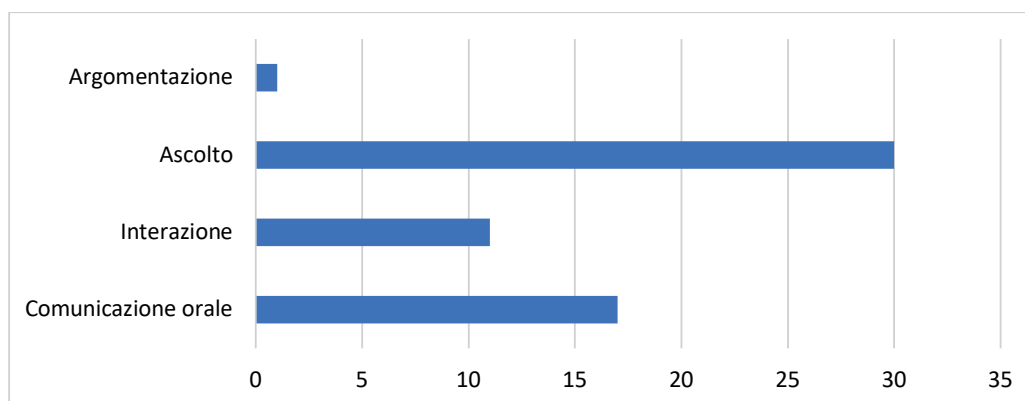
**Figura 13. Area della *Competenza imprenditiva***



Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

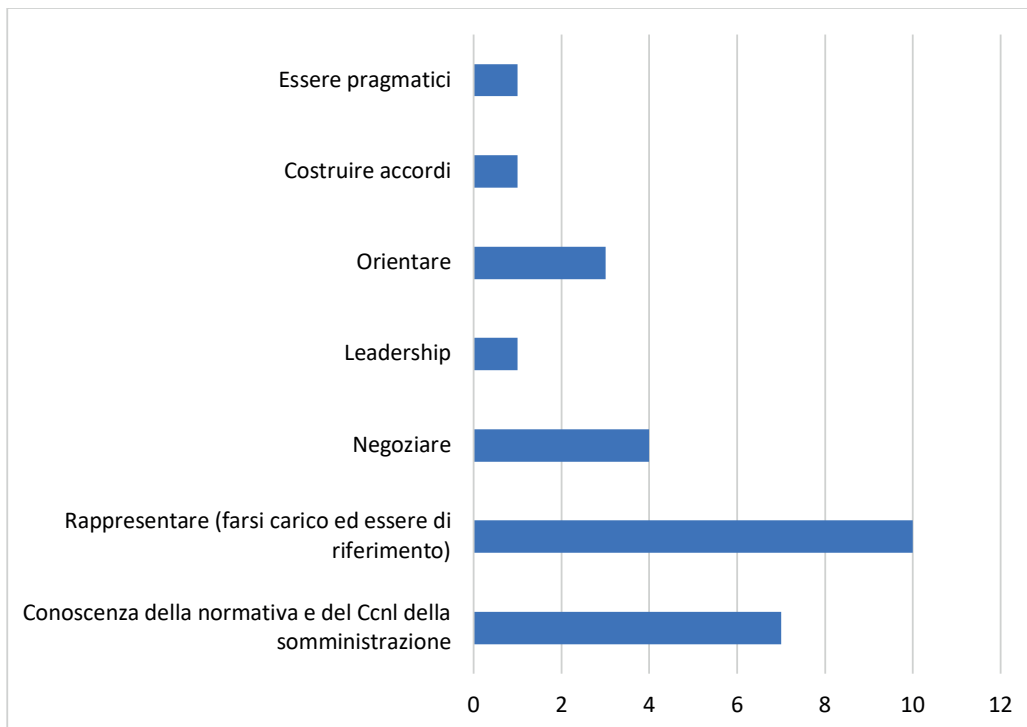
Per quanto riguarda la competenza comunicativa, la capacità di ascolto è la maggiormente segnalata, seguita dalla comunicazione orale e dalla capacità di interazione.

**Figura 14. Area della *Competenza comunicativa***



Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

Nell'area della competenza sindacale, emerge la capacità di rappresentare, espressa anche come capacità di farsi carico ed essere di riferimento, seguita dalla conoscenza della normativa e del Ccnl della somministrazione e dalla capacità di negoziare.

**Figura 15. Area della *Competenza sindacale***

Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

### 5.3. La discussione nei focus group e le interviste in profondità

Come già detto nel capitolo 4, nella conduzione dei focus è stata utilizzata una scaletta di argomenti che mirava a indagare la motivazione alla scelta di diventare rappresentante sindacale, le richieste dei lavoratori e le prassi messe in atto per rispondere a tali bisogni, la presenza di una rete sindacale e aziendale di supporto all'attività di rappresentanza, le strategie di proselitismo, le eventuali precedenti esperienze lavorative e sindacali, la partecipazione in altre attività di tipo associativo e la partecipazione a percorsi di formazione sindacale.

Nella presentazione dei risultati viene seguito lo stesso schema per temi; gli elementi emersi nella discussione con i delegati presenti ai focus vengono presentati in forma narrativo-riassuntiva e supportati da citazioni letterali dei partecipanti.<sup>1</sup> Per quanto riguarda gli elementi emersi dalle interviste, questi verranno proposti a integrazione della discussione dei focus, per confermare e completare quanto detto nei focus group o per aggiungere ulteriori e nuovi elementi utili all'obiettivo della ricerca.

Per quanto riguarda il tema della motivazione ad assumere il ruolo di delegato, quasi tutti gli intervistati dichiarano di avere un buon rapporto con il referente Felsa e hanno deciso di impegnarsi nel sindacato perché hanno partecipato a delle assemblee, oppure hanno avuto bisogno di informazioni o assistenza e hanno conosciuto l'operatore territoriale Felsa. Però in tutti emerge una spinta più profonda, che smentisce l'apparente casualità con cui dichiarano di aver assunto il ruolo:

«Come da semplice iscritto Cisl, il sindacato ha aiutato noi a migliorare le nostre condizioni. Anche io volevo dare una mano».

<sup>1</sup> Le citazioni tratte dai focus group e dalla interviste sono sempre riportate tra virgolette.

«Un mix di curiosità e di voglia di imparare cose nuove, perché comunque mi ritenevo e mi ritengo tuttora abbastanza ignorante riguardo a tantissime materie che sono i contratti collettivi nazionali, i diritti dei lavoratori, le buste paghe e le pensioni complementari, ci sono un sacco di argomenti e temi che purtroppo che durante la mia formazione scolastica e accademica tradizionale non vengono minimamente affrontati. Quindi tu magari ti diplomavi, fai anche l'università, arrivi nel mondo del lavoro e non sai nulla di quello che serve. C'è tutta la parte di come funziona, di quali saranno i problemi che dovrai affrontare, di quali sono i tuoi diritti con cui ti puoi interfacciare».

Anche dalle interviste si evidenzia il passaggio da un'esigenza di tutela personale a una dimensione più collettiva: «Con il referente della Felsa, diciamo che ormai ci conoscevamo, quindi ci siamo sempre sentiti, anche appunto magari per le pratiche della bilateralità, mi ha sempre sostenuto quando avevo dei dubbi di quello che succedeva in azienda, del contratto, quindi diciamo che la Felsa c'era sempre stata. Insomma ho fatto luce sui miei dubbi che ovviamente in azienda, ma nemmeno in agenzia di somministrazione, non sempre riuscivano a chiarirmi. Eh, diciamo dopo un po' di tempo che ero in azienda, che magari portavo le varie tematiche, cose da sistemare, cose che non andavano bene, ecc. mi hanno fatto appunto la proposta se volessi diventare delegata, quindi Rsa. Io ho deciso comunque di insomma di accettare la proposta e proprio per cercare in qualche modo di aiutare i miei colleghi».

Il ruolo determinante dell'immagine trasmessa dall'operatore o dal dirigente Felsa nella scelta di impegnarsi nel sindacato viene confermato anche nelle interviste: «Abbiamo un segretario regionale che una persona, è una persona speciale, una persona che si dedica anima e cuore capito, sempre disponibile, per cui ha influito, perché comunque lui era già presente in azienda, veniva per parlarci e veniva a trovarci, per cui si era già costruito un rapporto, quindi è tutto l'insieme, cioè diciamo che è stata proprio la persona, le anime che c'era all'interno della Felsa che erano simili alla mia quindi una corrispondenza, lo dico in termini spirituali, erano le stesse anime».

C'è da dire che durante la discussione è emerso in modo piuttosto esteso che i lavoratori in somministrazione si sentono trattati come lavoratori di serie B, perché vengono sempre adibiti alle mansioni più faticose e perché percepiscono un atteggiamento più ostile da parte dell'azienda utilizzatrice, rispetto ai lavoratori diretti, anche per quanto riguarda la fornitura di strumentazioni e presidi necessari a svolgere la mansione.

Un sentimento molto comune e ampiamente dichiarato dai delegati:

«L'ho fatto per tentare quantomeno di avere qualche diritto in più, di avere un po' di rispetto che non mi pare ci sia molto nei confronti degli interinali, perché ci trattano un po' come numeri, più ancora di quelli che sono all'interno».

«Ho accettato di proposito quando mi è stato proposto semplicemente perché ho visto dei trattamenti, oppure magari il modo in cui vengono trattati gli interinali, soprattutto perché vedevo dei colleghi anziani, magari sono da vent'anni, trent'anni lì, hanno le loro frustrazioni; vedono gli interinali entrare e uscire uno al giorno, dieci al mese, quindi sono stanchi di insegnare le cose, però non per questo devi riservare dei trattamenti a quelli nuovi, perché le tue frustrazioni non devi trasmetterle agli altri. Questa cosa infastidiva, tanto perché ne ho viste alcune io e ne ho subite alcune, per cui volevo che ci fosse qualcuno che dicesse ascolta ma sei stanco di fare questo? Vai dai capi e non scaricare su di me, ecco volevo questo».

«Ho conosciuto A., con cui ho fatto passi in avanti, prima dal punto di vista personale, perché ho avuto problemi diciamo con l'agenzia e dopodiché ho scelto insomma di fare il delegato, per fare in modo che le disparità che ci sono tra i diretti e gli interinali diminuissero sempre di più, perché non li trovavo giusto».

Alcuni hanno detto espressamente di aver accettato l'incarico dopo la trasformazione del loro rapporto di lavoro da tempo determinato a indeterminato. Non è emersa durante la discussione una preoccupazione verso un possibile atteggiamento ritorsivo da parte delle Apl verso i delegati per

aver accettato l'incarico sindacale. Diverso è per i lavoratori, che esprimono paura e preoccupazione nel difendere i propri diritti:

«La maggior parte hanno tutti paura di parlare, ma nessuno non vuole venire a parlare perché hanno paura di essere licenziati, di tante altre cose, di essere trattati più male di quello che vengono già trattati. Ho detto loro che sono disponibile di dare il mio numero di telefono, mi possono scrivere su WhatsApp. Sono disponibile anche fuori dall'azienda, anche fuori dagli orari di lavoro».

«Magari vengono, sentono delle cose dagli altri, quindi hanno paura anche di parlare, anche di dire che io ho questo problema, semplicemente perché sanno che parlare con una Rsa o un Rsu diretto dell'azienda significa lamentarsi. E essendo che lamentarsi significa essere lasciati a casa, quindi molti neanche ti parlano. Io prima di diventare un delegato avrei voluto parlare con qualcuno per dirgli vedo determinati trattamenti o ho subito determinati trattamenti. Vorrei una soluzione».

Ci sono poi coloro i quali arrivano al lavoro in somministrazione dopo un lungo percorso lavorativo e a volte anche sindacale sul luogo di lavoro, in quel caso diventa naturale continuare a mettersi a disposizione del sindacato e dei lavoratori anche nel nuovo contesto lavorativo.

Una delle spinte a diventare delegato è anche l'aver subito delle ingiustizie o averle viste verso altri lavoratori, sia nell'attuale posto di lavoro che in precedenti esperienze.

«Sono stato delegato Fim per tantissimi anni, quindi poi sono entrato in questa azienda come somministrato, la Cisl mi conosceva insomma, la mia seconda porta di casa è la Cisl. Aveva appena ventitré anni quando ho iniziato a militare dentro la Cisl, quindi quando sono entrato qui, che c'erano talmente tantissimi problemi, perché li parliamo di contratti a un giorno, due giorni, ti chiamano un giorno o per una notte. Ci sono persone che sono da venti anni, che sono lì dentro come somministrati. Ecco, non ci ho pensato un attimo a dare la mia disponibilità per il sindacato».

«Mi hanno chiesto gli altri colleghi se ero disponibile. E questo perché io sono un po' un punto di riferimento, essendo una delle più grandi, essendo anche una persona abbastanza competente sul suo argomento, insomma ero un po' la persona più predisposta a fare questa cosa e diciamo che la cosa ha funzionato perché da quattro che eravamo siamo diventati dodici».

«Però mi sembrava giusto di lottare per loro, perché io sono quarant'anni che lavoro, quindi potevo accontentarmi, però invece lo faccio per i più giovani e cerco di lottare anche per loro».

I delegati con maggiore esperienza sottolineano di frequente un aspetto che li motiva ad assumere la responsabilità di delegato, ossia l'inesperienza dei moltissimi giovani che vengono avviati al lavoro con la somministrazione, spesso al primo impiego:

«Io praticamente mi sono trovato in questa azienda. Dopo anni che lavoravo in una grande azienda come responsabile della qualità e che era molto ben preparata a livello sindacale, mi sono trovato in questa azienda giovanissima, tutti ragazzi di venti, ventidue anni che non stanno proprio a cercare i loro diritti. Prendono la busta paga e sono contenti. Secondo me con loro possiamo ottenere veramente tante cose e quindi ho deciso di candidarmi».

«Ho deciso di fare il rappresentante Cisl in quanto ho notato che negli anni, sono molti anni che sono somministrato, insomma il mio scopo è quello di far capire ai lavoratori che nel mondo della somministrazione c'è tutto un mondo di regole, di normative, di anche. Tipo il fondo previdenziale a cui possono accedere, il fondo pensione che le persone non conoscono, perché la persona quando entra in un'azienda tende sempre a pensare che il suo percorso dentro l'azienda in somministrazione sarà il più breve possibile. Ma ultimamente stiamo vedendo che i tempi di passaggio tra somministrato e lavoratore diretto possono variare».

«Quando entri nel mondo del lavoro somministrato è un altro mondo e vedo, sia giovani che meno giovani, che sono spaesati. Allora tu con la tua esperienza gli trasmetti quello che hai percepito negli anni, che hai assimilato: idee, tranquillità. Gli suggerisci cosa fare, cosa non fare,

soprattutto metti al primo posto la sicurezza e via dicendo e cerchi di fargli capire che comunque non sei un sottolavoratore, ma sei un lavoratore come gli altri».

Durante un'intervista emerge un elemento di grande capacità di mettersi al servizio degli altri, anche nella consapevolezza che la propria fragilità è pari a quella altrui: «Quindi mi sono anche detta vabbè, lo faccio io. A parte che avevo questo slancio, ma poi mi sono detta che semmai devo non far fuori qualcuno, almeno io sono la più sacrificabile, anche se comunque vivo già da sola. Insomma anche io avevo le mie preoccupazioni, però quasi un po', per non dico tutelare i miei colleghi, però per proteggerli, ho detto vabbè, vado avanti io».

Un altro aspetto interessante che è emerso è l'attività di informazione svolta dai delegati per i lavoratori neoassunti e giovani che, essendo spesso alla prima esperienza di lavoro, non conoscono i propri diritti e rischiano di agire oltre quanto previsto dalla loro mansione, con eventuali conseguenze di tipo disciplinare o di sicurezza personale. I lavoratori più giovani non conoscono il ruolo del sindacato e quindi non ci si rivolgono, neanche in caso di necessità.

I delegati infatti raccontano che spesso i neoassunti, soprattutto giovani, fanno di tutto per dare il massimo, con l'idea che in questo modo potranno essere stabilizzati. Ma spesso mettono a rischio la propria sicurezza, oppure la qualità della produzione, rischiando di essere poi ammoniti e sottoposti a procedimento disciplinare. In un'intervista viene proprio richiamato un caso di tutela in caso di contestazione disciplinare verso due lavoratori, per aver applicato una procedura che violava le misure di sicurezza richieste, in particolare in un'azienda che produce armi: «Allora ci siamo ritrovati sicuramente ad aiutare molti due lavoratori quest'anno, per delle contestazioni disciplinari, erano lavoratori nuovi, giovani che comunque avevano una breve anzianità e comunque c'erano da poco tempo e si sono ritrovati nella situazione che necessitavano di essere difesi, perché li accusavano di non aver lavorato rispettando le istruzioni e un insieme di cose legate alle procedure di sicurezza. Per fortuna si sono rivolti a noi e abbiamo gestito questa situazione, parlando con l'utilizzatore e cercando di far capire che i due lavoratori avevano ancora poca esperienza in questo lavoro, che è un po' complicato, insomma, siamo riusciti a risolvere alla fine».

Inoltre, secondo i delegati, è importante che i lavoratori sappiano che il lavoro somministrato ha un sistema di tutele che loro non conoscono e che offre opportunità che possono migliorare la loro condizione.

Alla richiesta di indicare, in modo analitico, quali sono le attività più frequenti che svolgono nei confronti dei lavoratori, vengono citate:

- la gestione dei rinnovi delle missioni;
- la lettura della busta paga;
- l'informazione sull'accesso a permessi e congedi per ragioni sanitarie e familiari;
- la presentazione delle prestazioni di Ebitemp;
- la relazione con il referente dell'agenzia di somministrazione per il giusto inquadramento dei lavoratori e la distribuzione dei Dpi e in generale la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

I delegati ritengono che l'aspetto più delicato del loro ruolo sia la gestione della dimensione emotiva dei lavoratori a tempo determinato, visto che le missioni in genere vengono rinnovate o meno con poche ore di preavviso. L'incertezza sul futuro crea un clima di grande ansia tra i lavoratori che va gestita, nella consapevolezza da parte dei delegati di non poter fare nulla per influenzare le decisioni delle agenzie.

La gestione della fine del contratto di lavoro e l'attesa dell'eventuale rinnovo è sicuramente l'aspetto più impegnativo che i delegati segnalano durante la discussione:

«La maggior parte dei problemi ce li abbiamo per i rinnovi, perché le agenzie avvisano magari dieci giorni prima, a volte non avvisano proprio, neanche fino all'ultimo giorno, come è capitato ad altre persone che non sono state chiamate e sono state contattate soltanto l'ultimo giorno per

dire: domani puoi consegnare tutta la roba. È questo atteggiamento che non mi sembra tanto giusto, anche perché quelli che sono rimasti hanno dovuto lavorare quasi il doppio per sopperire alle mancanze del personale, nonostante che la gente che è stata lasciata a casa fosse abbastanza valida da poter rimanere comunque a lavorare, che è stata sostituita dopo tre mesi da altra gente che adesso non sappiamo neanche quanto rimarrà lavoro».

«Allora, i miei colleghi di solito si rivolgono a me per conoscere la posizione di anzianità all'interno dell'azienda come somministrati per capire, per cercare di capire più o meno entro quanto tempo possono aspettarsi una stabilizzazione».

Poiché una buona parte dei delegati intervistati ha un contratto di somministrazione a tempo indeterminato, nel momento in cui i colleghi arrivano a fine missione e attendono risposte sul loro futuro, emergono sensi di colpa e preoccupazioni:

«A volte mi sento anche in colpa perché poi ho avuto lo *staff leasing*, quindi ti viene a parlare una persona che non lo ha avuto e mi sento un po' in colpa e poi ho paura che dall'altra parte possa pensare che io non ho interesse ad affrontare questo problema. Ma non è così».

Durante un'intervista, in una situazione in cui tutti i lavoratori sono in somministrazione per un servizio di un'istituzione pubblica, la delegata sottolinea come il problema del termine del contratto sia vissuto in modo molto intenso: «Mi rendo conto che io sono in quel momento lì a rappresentare tante altre persone, famiglie soprattutto, che si trovano diciamo in queste condizioni di incertezza e di attesa, di precariato essendo contratti comunque a termine. Ancora forse sono ancora più comprensiva, perché anch'io ci sono dentro come loro e quindi questo mi dà ancora di più la spinta nell'essere appunto comprensiva con loro, con le loro ansie, le loro paure. Devo essere forte, però a volte mi chiedo: ma chi ascolta le mie di paure, la mia ansia? Ecco non è proprio facile a volte».

In un'intervista viene richiamato un tema strettamente legato alla condizione dei lavoratori con contratti a termine, seppur rinnovati nel tempo, l'impossibilità ad accedere al credito: «Sicuramente, se ti dovessi dire qualcos'altro, quello che i lavoratori chiedono di più è la l'impossibilità di accedere al credito, non quello di Ebitemp che è una somma utile ma limitata, perché contratti di questo tipo non permettono in genere di accedere al credito, purtroppo questa è una conseguenza della tipologia di contratto e quindi comprare una casa, ma anche una macchina, qui le persone fanno in media cento chilometri al giorno per lavorare, è un problema».

Per quanto riguarda le altre richieste dei lavoratori, dai delegati vengono considerate ordinaria amministrazione: «I problemi principali dei somministrati sono sempre relativi alla busta paga che molte volte non riescono nemmeno a capire le voci ex Rol».

«Diciamo che da noi di più ferie o permessi e poi ultimamente anche alcuni lavoratrici mamme che hanno richiesto il rinnovo per l'orario agevolato».

Ci sono poi in alcune aziende molti lavoratori somministrati di origine straniera:

«Tanti ragazzi mi chiedono, soprattutto quelli stranieri, perché sono un po' più in difficoltà, ma anche gli italiani, ma soprattutto loro, anche le cose più stupide tipo il rimborso del ticket di Ebitemp che non è cosa da poco».

Poiché i lavoratori spesso sono timorosi, nel chiedere permessi o ferie, o a esigere altri diritti previsti, una delle attività del delegato è quella di decostruire alcune false convinzioni che si trasmettono tra colleghi:

«Nel senso che vale molto il sentito dire o dei *bias cognitivi*. Qualcuno vede che quel ragazzo viene lasciato a casa dopo che ha chiesto una settimana di ferie, piuttosto che viene lasciato a casa dopo che ha chiesto tre giorni di ferie. Tante volte sono delle cose che sono scollegate tra di loro, non se ne parla però e quindi vengono prese per vere».

«Bisogna essere sempre disponibili, quindi se il collega ha bisogno, cercare comunque di avere il tempo per ascoltarlo, per cercare la soluzione assieme, anche perché molti colleghi tendono ad avere magari il problema e avere la paura di esporlo e far capire appunto che giornalmente quello

che faccio è quello di far capire che il parlare o condividere con noi o con un sindacato non c'è nulla di male, anche per essere almeno informati e quindi anche se non si agisce almeno essere informati dei nostri diritti e quello appunto che ci spetta».

Inoltre, accade di frequente che i lavoratori somministrati, dopo un po' di tempo dall'inizio della missione, vengano adibiti a svolgere attività rientranti in mansioni superiori, senza che l'azienda utilizzatrice lo comunichi in Apl, pertanto questi lavoratori non vengono retribuiti per il tipo di prestazione svolta. Succede in alcuni casi che i lavoratori somministrati vengano adibiti a tutor di altri neo-assunti, senza che gli venga riconosciuto il giusto compenso come previsto dal Ccnl di riferimento.

«Stiamo cercando di portare avanti diverse battaglie, fra cui questa del riconoscimento del livello, perché è fondamentale: ci sono persone lì dentro che sono dodici anni che vengono reinserite a ogni contratto, per carità bellissimo che vengano comunque riconfermati. Ci sono contratti di tre mesi, di sei mesi sempre confermati, però non c'è crescita, non c'è livello e non c'è il riconoscimento effettivamente del livello del lavoro che si svolge».

Un elemento che viene richiamato con maggiore chiarezza durante un'intervista è quello della gestione della distribuzione dei dispositivi di sicurezza individuale e dell'abbigliamento da lavoro, che viene spesso rimpallato tra Apl e azienda utilizzatrice: «Allora, diciamo che c'era una varietà di questioni, mettiamola così, adesso a memoria ti dico, spesso noi dell'agenzia, diciamo non venivamo molto ascoltati, quando magari avevamo bisogno di nuovi dispositivi, come ad esempio le scarpe antinfortunistiche. Eh, io ho fatto penso otto mesi con le scarpe rotte perché c'è sempre anche un po' questo rimpallo tra l'agenzia e l'azienda. No, tocca a te, tocca a me, tocca a te. E intanto noi rimanevamo lì così, quindi insomma ho lottato un pochettino per la faccenda dei dispositivi, perché ovviamente anche noi ci toccavano, ma non sempre erano puntuali mettiamola così. E poi c'è da dire, anche quando hanno introdotto le divise proprio aziendali, ma lavate proprio dall'azienda, anche lì noi somministrati eravamo esclusi, quindi anche lì a furia di ogni settimana ad andare a dire a noi quando, alla fine poi comunque sono arrivate anche per noi con il lavaggio proprio a carico dell'azienda, perché ti lascio immaginare dover lavare nella propria lavatrice degli indumenti pieni di brillantini cosa significa...».

Infine, i delegati delle aree portuali e delle aziende che producono alimenti con caratteristica di stagionalità hanno segnalato, come attività che li vede molto coinvolti, quella di riuscire a garantire una soglia minima di giornate di lavoro; questi due settori, seppur per ragioni diverse, sono influenzati da picchi e cali di lavoro. È fondamentale pertanto riuscire a permettere ai lavoratori di arrivare a un livello salariale sufficiente e alle soglie minime per accedere ai benefici degli ammortizzatori sociali.

Le altre attività svolte vengono presentate come routine, gestite con una buona dimestichezza: dalla lettura della busta paga alla presentazione di Ebitemp, tutti i delegati ne parlano come attività che riescono a gestire in autonomia, con la consapevolezza che per qualche aspetto più complesso possono rivolgersi al referente Felsa del territorio, che si dimostra sempre disponibile.

Emerge però l'esigenza per i delegati di avere una relazione più positiva con le Rsu dei lavoratori delle aziende utilizzatrici, con le quali la collaborazione è determinante nella gestione delle problematiche relative all'azienda utilizzatrice. In alcuni casi questa collaborazione è presente e costante, in altre è totalmente assente. Per cui chi ha un rapporto collaborativo con la Rsu ha accesso a maggiori informazioni in modo tempestivo e può contare su un sostegno nelle rivendicazioni dei somministrati.

«Esperienza molto positiva, nel senso che i delegati sia Cisl, ma anche delle altre sigle, sono dei colleghi con cui c'era già da prima un ottimo rapporto e in realtà il delegato Cisl si è sempre preso a cuore la voce dei somministrati, fin dove poteva ovviamente, quindi dando consigli, aiutando».

«Siamo tutti un gruppo coeso nelle trattative, ci presentiamo diciamo in maniera coesa, perché lavoriamo nella stessa azienda, abbiamo gli stessi obiettivi, cioè stiamo lavorando per un obiettivo comune secondo me».

Chi invece si trova nella situazione opposta vive con difficoltà questa distanza ed esercita i suoi compiti con maggiori ostacoli.

«Ecco e diciamo che delle volte fanno delle scelte che un pochino tendono a escluderci e lì mi in... , scusate passatemi il termine, perché insomma voglio dire, siamo persone che lavorano gomito a gomito tutto l'anno insieme e non mi sembra tanto bello insomma».

«Anche perché in questo momento non ho praticamente la possibilità di ascoltare e dialogare direttamente con l'azienda, quindi anche gli altri lavoratori come me interinali si sono resi conto di questa cosa e cioè che non conto molto».

«Io sono della Cisl, uno delle Rsu all'interno dell'azienda mi deve coinvolgere. Poi a me basta la presentazione, penso a ognuno di noi. Dopodiché la strada ce la facciamo noi».

Questo rapporto a volte complesso, anche nella possibilità di collaborare, viene probabilmente svelato in un'osservazione posta durante un'intervista: «Non è facile né difficile. Tu considera cioè io sono molto molto obiettivo: in un'azienda che è particolare, perché la sua produzione è particolare. Dipende da molti fattori, siamo in proporzione il triplo di quello che sono i diretti e il rapporto che puoi avere con un delegato è un rapporto, c'è sinergia. Se dicessi il contrario mentirei, però purtroppo devi anche capire che la coperta è quella. Cioè nel senso che se la tiri troppo da una parte per coprire alcuni, stai scoprendo gli altri e poi le conseguenze sono anche tutelare da una parte, esporti e tutelare troppo i somministrati, vuol dire togliere, spostare troppo quella coperta, rischia che magari una contrattazione di secondo livello l'azienda cioè ti ostacoli, capito è un rapporto un po' particolare, devi metterti nei panni del collega che rappresenta i diretti». Soprattutto in alcune situazioni complesse, trovare un equilibrio tra la volontà di collaborare con il delegato dei somministrati e allo stesso tempo non penalizzare i propri rappresentati, non è facile.

Alcuni delegati hanno ben presente che serve anche un intervento dall'esterno per stimolare la costruzione di una relazione con la Rsu dei lavoratori diretti: «Tutti i segretari provinciali dovrebbero coinvolgere il segretario dei somministrati, farci conoscere all'interno dell'azienda il capo del personale, arrivare con le Rsu».

In un'intervista viene sottolineato un elemento sicuramente pregiudiziale per la costruzione di un rapporto positivo tra rappresentanti dei somministrati e Rsu dei lavoratori diretti: «Allora sì, ehm, diciamo che agli inizi facevano fatica a capire che potesse esistere un delegato dei somministrati dico la verità, cioè quasi un po' guardarmi come fossi un alieno o non capire quale potesse essere il mio ruolo, quando poi un pochettino insomma hanno visto il mio operato eh, la condivisione insomma è arrivata. Anche perché diciamo che me l'ero presa proprio un po' a cuore no, come quasi missione».

Per quanto riguarda la rete di riferimento dei delegati Felsa, esiste ovunque un rapporto forte, costante ed efficace con il referente sul territorio. Da questo punto di vista i delegati sentono di avere una persona sempre disponibile a cui rivolgersi, che ha le conoscenze e le competenze per risolvere le questioni più complesse. D'altro canto, però, è evidente che il referente territoriale Felsa è l'unico punto di contatto con l'organizzazione.

«Me li tengo stretti tutti, li tengo, non li mollo più. Per qualsiasi tipo di problema ci sono telefoni mattina, pomeriggio e sera, anche con messaggi vocali. Qualcuno ti risponde. Qualcuno ti risponde».

«Gli operatori della Felsa: quando chiamo loro c'è sempre una risposta, una risposta a ogni a ogni questione».

I rapporti con le Apl variano a seconda dell'agenzia, in alcuni casi sono punti di riferimento deboli o quasi inesistenti, in altri c'è una collaborazione maggiore. In generale la situazione può essere descritta come segue: «Le varie filiali diciamo sono apparentemente disponibili, se le chiamo però hanno una serie di risposte preconfezionate, non vanno oltre quelle risposte preconfezionate, dopodiché è un muro di gomma».

Appare comunque evidente, durante le discussioni nei focus group, che è più facile collaborare e costruire un rapporto proficuo con le agenzie più piccole che non con i grandi colossi che centralizzano la gestione del personale in un punto unico per tutto il Paese. Questo ci viene confermato

anche nelle interviste: «Io ti dico la verità, paradossalmente le agenzie che hanno meno lavoratori in utilizzo sono le più disponibili».

Dalla discussione emerge chiaramente che, per la maggior parte dei delegati, la Cisl come organizzazione complessa e articolata sul territorio, con altre federazioni di categoria e servizi, non è assolutamente conosciuta. Fanno eccezione i delegati più anziani, che hanno già svolto attività sindacale in precedenti rapporti di lavoro, in altre federazioni di categoria.

L'eccezione la fa uno degli intervistati, che prima di lavorare in somministrazione in un'azienda chimica ha lavorato, sempre in somministrazione, nel Caf della Cisl durante la campagna fiscale. Le relazioni costruite in quel periodo diventano molto importanti per svolgere il ruolo di delegato sul luogo di lavoro a tutto tondo: «Allora, diciamo che forse, come dire avendo fatto la campagna fiscale nel 2017, avevo ovviamente avuto modo anche di conoscere, creare dei rapporti soprattutto con i servizi, cioè sono persone, che nel senso quasi adesso potrei definire quali amici, perché chi ci conosciamo ormai da parecchio tempo, abbiamo pranzato spesso insieme, anche appunto durante la campagna fiscale, si organizzava magari la pizzata del venerdì sera, queste cose di questo tipo. Quindi, anche se magari qualcuno veniva a parlarmi sempre a livello individuale di problematiche non so a livello fiscale, io gli facevo prendere l'appuntamento con la con il Caf di Crema ad esempio, ho sempre avuto in testa che la Cisl aveva sia parte del sindacato, ma aveva anche la parte dei servizi, quindi avendo appunto io lavorato anche per uno di questi fini, quindi anche lì mi è capitato di interfacciarmi e magari passavo a Crema per fare, non so, una pratica della bilateralità con la Felsa e bussavo alla porta del Caf, guarda ma questa cosa qui com'è che funziona, che mi hanno chiesto in azienda, quindi con la risposta tornavo il giorno dopo o dopo due giorni con una risposta al collega che mi aveva mi aveva chiesto».

Rispetto all'attività di proselitismo, dalla discussione si evidenzia una scarsa consapevolezza dell'importanza di pianificare e attivare un piano di rafforzamento associativo, come elemento di forza nell'attività di rappresentanza e nella relazione con la controparte. Soltanto in alcuni casi i delegati utilizzano delle strategie consapevoli per aumentare il numero degli iscritti, attraverso la presentazione delle prestazioni di Ebitemp: «Ecco una cosa semplice, gli presento le prestazioni di Ebitemp e subito si iscrivono, perché nessuno le conosce»; oppure attraverso la presentazione e diffusione dei risultati ottenuti con la controparte. Altre volte vengono coinvolti i lavoratori con la prospettiva di ottenere nuovi risultati su richieste inoltrate alle Apl. Ma, soprattutto, si cerca di far comprendere che un sindacato ha bisogno di essere rappresentativo per essere forte e ottenere risultati:

«Noi facciamo iscritti con i discorsi di quello che abbiamo ottenuto, dicendo noi se abbiamo ottenuto questo è stato perché abbiamo lottato. Se tu pretendi di avere quello che abbiamo noi, anche te bisogna che partecipi, logicamente più siamo più fa la forza».

«Io uso sempre l'esempio della tavola apparecchiata che se non fai la spesa il pasto non c'è. Allora io dico se tu vuoi un premio di risultato, vuoi del welfare, vuoi il rinnovo del contratto, devi avere un sindacato forte che vada a discutere con l'azienda. È vero che tu paghi lo 0,8% di trattenuta sul tuo stipendio e alla fine dell'anno sembra tanto, però hai il premio di risultato che va rinnovato ogni anno, hai il welfare, hai rinnovi».

In un'intervista viene indicata, con estrema semplicità, la modalità più chiara e diretta per affiliare i lavoratori: l'ascolto, l'empatia, l'immedesimazione, ovviamente con tutte le conseguenze: «Un modo per fare proselitismo e ascoltare le persone è entrare proprio nella loro vita, cioè vivere nel quotidiano i loro problemi ed è quello secondo me è una cosa che io faccio e lo faccio abbastanza bene, anzi dico che me lo porto anche molto a casa, queste cose cioè ne discuto anche con la mia compagna, mi calo molto nella situazione, sono una persona che si cala molto nei problemi degli altri, li faccio miei. Ti dico la verità, ne soffro molto quando non ci sono soluzioni, quello se ne soffro, ne soffro al pari loro, probabilmente perché empatizzo. Anche all'eccesso, forse anche troppo. Forse dovrei anche cercare, cercare di separarle queste due cose, però a volte non è possibile».

Quando l'impegno sindacale si presenta caratterizzato da un'adesione personale e valoriale così alta, si chiede a sé stessi moltissimo, in termini di impegno e di risultati da ottenere: «Avere un rapporto di fiducia e il rapporto di fiducia nel momento che quella persona decide di fare la delega aumenta. Cioè allora non puoi, se prima gli hai dato qualche sicurezza, gli ha dimostrato di essere vicino, di ascoltare, con la delega il rapporto cambia completamente, aumenta. Tu non puoi fallire, cioè devi essere presente, gli devi dare le risposte. Quando non sei in grado, tu ti rivolgerai a una struttura regionale o nazionale. Però un punto, una strada la devi per forza imboccare, qualche risposta la devi dare».

Lo strumento dell'assemblea non è citato nei focus group come un'opportunità di proselitismo, sia per la difficoltà di organizzare assemblee e ottenere una buona partecipazione dei lavoratori, sia perché in quell'occasione si è assorbiti dalle tematiche e dalle richieste di interesse dei lavoratori: «E lì diciamo la svolta era stata quando siamo riusciti a fare l'assemblea, la primissima e lì un po' di adesioni diciamo che erano arrivate, ma anche proprio da dire guarda che siamo riusciti a convocare un'assemblea, quindi anche quello è stato un bel gancio anche per riuscire a portare a casa qualche delega; anche perché ero l'unica delegata in azienda, quindi non c'erano delegati e Rsa dei somministrati per la Cgil o forse la Uil non era neanche presente in azienda, quindi essendo l'unica, io ho cercato un po' di tampinare un po' tutti. Sono andata un po' a sponsorizzare anche l'importanza di partecipare all'assemblea, tant'è che ricordo, abbiamo fatto questi due turni che la gente non ci stava neanche, eravamo tantissimi».

Dalla discussione però emerge che la maggior parte dei lavoratori è restia a aderire al sindacato, sia per paura di un peggioramento della sua condizione lavorativa, sia perché non ritiene che l'azione sindacale sia utile.

«Poi c'è pure un po' paura di dire se io mi iscrivo al sindacato, l'azienda pensa male di me, quindi c'è questo».

«Tanti giovani non riescono a capire proprio il ruolo del sindacato, perché loro dicono che cosa fa il sindacato? Ti chiede solo soldi ogni mese. Però io dico abbiamo portato a casa anche i contratti e altra roba qua».

«In generale vedo che c'è una totale disaffezione al sindacato da parte dei lavoratori. Quelli più partecipi sono le persone che magari in passato, ma parlo di due generazioni fa rispetto alla mia, magari erano state coinvolte per motivi penso soprattutto politici col sindacato. Adesso i giovani sono totalmente disinteressati alla politica e al sindacato, di conseguenza non trovano interesse per queste cose».

Si rileva una particolarità tra i delegati nella fascia di età over 50, che esplicitano una maggiore consapevolezza del proprio ruolo, del contesto in cui operano e della situazione relativa al lavoro in somministrazione in generale. Le precedenti esperienze di lavoro, in alcuni casi terminate per crisi aziendali, l'aver conosciuto il sindacato in altri contesti e le esperienze di vita personale giocano un ruolo fondamentale nell'esercizio più consapevole del ruolo di delegato. L'adesione al proprio ruolo, il senso di responsabilità nei confronti dei colleghi, la condivisione dei loro percorsi di vita diventano la propria vita, questo è quanto dice uno dei delegati nell'intervista: «Io, se mi dovessero riproporre un posto di lavoro a tempo indeterminato probabilmente per come sono fatto io comunque rinuncerei a un posto di lavoro a tempo indeterminato, pur di avere al mio fianco ancora quelle persone con le quali sto lavorando, perché ho avuto dei legami buoni, legami stretti e poi ai quali ci tengo. Certo, per me è un privilegio quell'aspetto che privilegia l'aspetto del rapporto umano personale. E come faccio? E poi abbandono la fedeltà? No, non va bene. Cioè ci tieni molto a quelle persone, anche magari all'ambiente che avete creato no, quindi giustamente sarebbe spiacevole. Io ci dovrei riflettere bene e son convinto che se facessi quel tipo di scelta probabilmente a lungo andare me ne pentirei anche».

Un elemento di discussione interessante è stato il tema dell'accesso alla formazione sindacale: tenuto conto che una buona parte della platea dei delegati coinvolti era di nomina molto recente,

possiamo dire che, in ogni caso, le opportunità formative proposte ai delegati sono state molto apprezzate, come opportunità di apprendimento e scambio di esperienze, tanto che molti hanno espresso il desiderio di partecipare ad altri corsi. La formazione offerta è di natura prevalentemente tecnica, come quella riguardante la lettura della busta paga e le prestazioni di Ebitemp. I delegati hanno comunque manifestato l'interesse per una formazione sulle politiche sindacali e per avere una maggiore conoscenza della Cisl come organizzazione, anche rispetto alle strategie di proselitismo.

«Forse magari, la butto un po' lì, è un corso per convincere i lavoratori a iscriversi diciamo. È fondamentale. Sono consapevole che è la mia debolezza insomma».

Ma hanno anche proposto percorsi che li possano aiutare ad affrontare la dimensione emotiva dell'essere rappresentanti di lavoratori con il futuro prevalentemente incerto:

«Dicevo che ci sarebbe bisogno di un supporto psicologico barra psichiatrico anche per i delegati. Sembra una cosa un po' scherzosa, ma in realtà è importante avere una buona capacità di potersi relazionare con gli altri, è un po' la base del lavoro del delegato e credo che sia fondamentale. Comunque l'avverto tante volte, l'ho detto anche prima, proprio come esigenza personale di imparare a riuscire un pochino a staccare quello che è il vissuto personale da dall'essere Rsa. Perché ci stanno delle situazioni che sono incredibilmente pesanti, difficili da vivere, immancabilmente te le porti dietro e quindi qualcosa di mirato, insomma un supporto psicologico non lo disdegnerei».

«Eh effettivamente forse proprio mancherebbe il corso a livello comportamentale, come ci dobbiamo comportare, perché delle volte in determinate situazioni non è facile, quindi aiutarci in questo non è sbagliato».

Durante un'intervista emerge anche la necessità di rafforzare le proprie competenze in ambito negoziale e contrattuale: «Dal punto di vista contrattuale, perché noi questa preparazione non ce l'abbiamo, non sappiamo se è possibile fare una contrattazione per esempio di secondo livello direttamente con un'agenzia, perché quando interessano trecento lavoratori non sono pochi».

Il punto di forza della rappresentanza nel lavoro in somministrazione della Felsa è la relazione con il segretario e l'operatore a tempo pieno, però ciò rischia di essere limitativo, di circoscrivere il rapporto del delegato con l'organizzazione nel suo complesso alla sola esperienza della Felsa.

I delegati hanno detto espressamente che sarebbe importante offrirgli opportunità di formazione anche sulla Cisl e sulla sua rete organizzativa, ma anche occasioni di confronto con altre esperienze sindacali (soprattutto di categoria), non escludendo la possibilità di realizzare corsi con la presenza di delegati Felsa e delle federazioni di categoria, per favorire la reciproca conoscenza e la collaborazione tra delegati.

Durante i focus group i delegati hanno apprezzato la possibilità di scambiarsi le loro esperienze, uscendone arricchiti e maggiormente motivati per proseguire nella loro attività sindacale; pertanto a loro parere sarebbe auspicabile la costruzione di una rete tra i delegati, attraverso strumenti informatici come chat o gruppi di discussione e incontri periodici sulle diverse situazioni nelle aziende.

«Sarebbe bello avere occasioni per incontrarci tra noi, delegati della stessa regione, e raccontarci come vanno le cose, nel bene e nel male, questo ci aiuterebbe a sentirci meglio».

«Se potessi ascoltare quello che vivono gli altri, quello che fanno gli altri, almeno capirei che pure per noi c'è una speranza di migliorare le cose in azienda, non pensavo che gli altri stessero meglio di noi».

## 5.4. L'osservazione

Durante i focus group è stata prevista la presenza di un osservatore che, attraverso una scheda di osservazione, ha raccolto dati sulle competenze che emergevano attraverso la narrazione dei partecipanti.

L'osservazione ha avuto quindi l'obiettivo di rilevare la manifestazione di alcune competenze di tipo trasversale, attraverso l'osservazione della modalità di partecipazione alla discussione da parte dei partecipanti e dal racconto della loro esperienza.

La scheda di osservazione presenta un elenco di competenze chiave e di competenze sindacali e l'osservatore ha indicato, per ciascun partecipante, quelle che riteneva fossero esercitate da ciascuno.

La scheda di osservazione è stata costruita prendendo a riferimento, per quanto riguarda le competenze chiave, la *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* dell'Unione europea.<sup>2</sup>

Si riporta di seguito l'elenco delle competenze chiave inserite nella scheda:

- competenza alfabetica-funzionale;
- imprenditività;
- dare valore alle idee;
- pianificazione e gestione;
- creatività;
- autoconsapevolezza e autoefficacia;
- motivazione e perseveranza;
- mobilitare gli altri;
- competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali;
- prendere l'iniziativa;
- lavorare con gli altri;
- imparare dall'esperienza;
- affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio.

Per quanto riguarda invece le competenze sindacali, si riporta l'elenco di quelle osservate:

- conoscere la rete organizzativa Cisl e le funzioni di ciascuna struttura e livello;
- saper interagire con tutti i nodi organizzativi della Cisl;
- saper leggere un contratto di lavoro;
- saper fare attività di proselitismo;
- saper intercettare i bisogni dei lavoratori;
- saper rappresentare i lavoratori con la controparte.

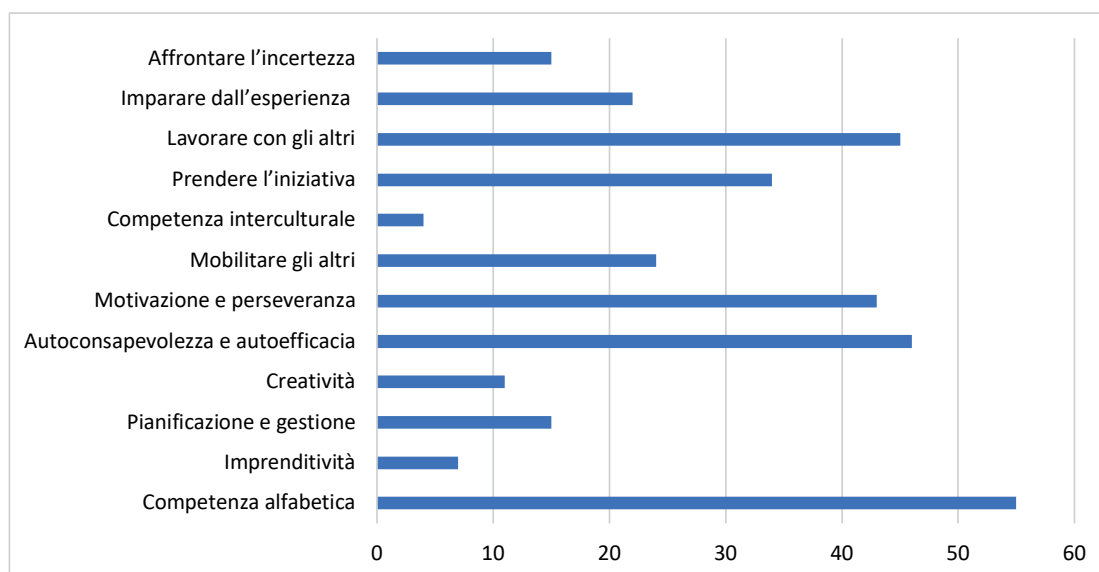
Nell'attività di osservazione durante i focus group emergono maggiori elementi indicativi dell'esercizio delle competenze; per quanto riguarda le competenze chiave, nell'area della *Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare* emergono le competenze di tipo alfabetico-funzionale, la capacità di lavorare con gli altri, di imparare dall'esperienza, di affrontare l'incertezza, di affrontare l'ambiguità e il rischio, di autoconsapevolezza e autoefficacia.

Sempre per quanto attiene le competenze chiave, nell'area della *Competenza imprenditiva* si osserva la capacità di prendere l'iniziativa, di mobilitare gli altri, di essere motivati e perseveranti, di pianificazione e gestione, di essere creativi.

Per quanto riguarda l'area delle *Competenze sindacali*, spiccano saper leggere un contratto di lavoro, saper fare attività di proselitismo, saper intercettare i bisogni dei lavoratori, saper rappresentare i lavoratori con la controparte.

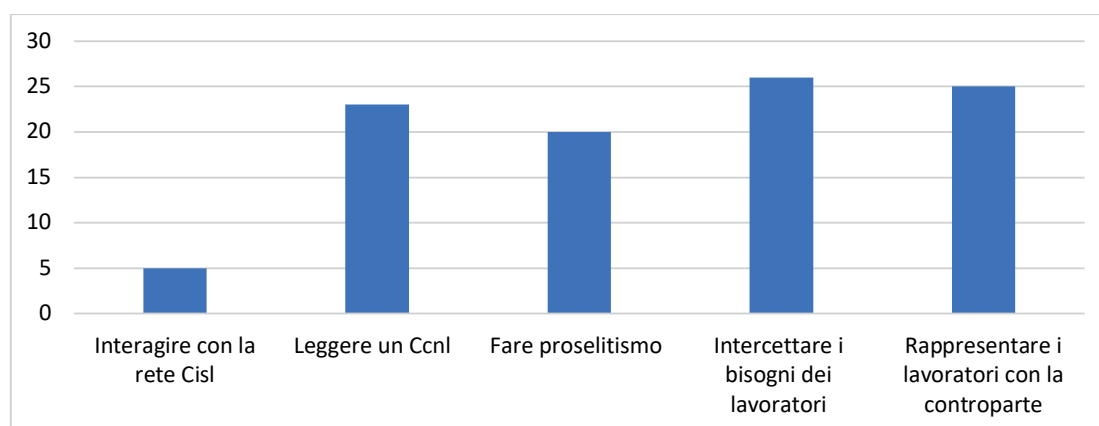
<sup>2</sup> Unione europea, *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* dell'Unione europea, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (consultato il 19 gennaio 2026).

**Figura 16. Competenze chiave**



Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

**Figura 17. Competenze sindacali**



Fonte: Elaborazione degli autori (su dati ricerca Fondazione Ezio Tarantelli).

## 6. La figura del delegato sindacale nella somministrazione

Un'organizzazione sindacale per crescere ed essere forte ha bisogno di essere alimentata da reti di rappresentanza nei luoghi di lavoro. La presenza delle Rsa e delle Rsu nel tessuto produttivo italiano ha permesso il mantenimento della base associativa del sindacato e la possibilità di stabilire legami solidi e duraturi con i lavoratori.<sup>1</sup> I delegati sono una rete organizzativa preziosa per il sindacato italiano: a loro sono affidati la gestione quotidiana dell'azione sindacale, l'attività contrattuale decentrata, l'orientamento dei lavoratori verso i servizi, la diffusione delle informazioni provenienti dalle organizzazioni sindacali di appartenenza.

I cambiamenti nel mercato del lavoro introdotti negli ultimi decenni hanno posto il sindacato di fronte a una nuova sfida, quella di rappresentare i lavoratori temporanei, i precari, i giovani, le nuove professioni.

Non si è trattato solo di pensare a nuove formule organizzative, ma di interrogarsi sui modelli di rappresentanza che potessero essere più efficaci per rispondere ai bisogni diversi e diversificati di questo nuovo mondo del lavoro.

Come accennato nel capitolo 1, il sistema di rappresentanza di quello che oggi chiamiamo lavoro in somministrazione ha vissuto un processo di gestazione e maturazione che ha attraversato i diversi rinnovi contrattuali fino ad oggi. La volontà delle organizzazioni sindacali di garantire una rappresentanza diffusa anche tra lavoratori con contratti prevalentemente a tempo determinato, con un turnover nelle aziende utilizzatrici piuttosto importante, all'interno di luoghi di lavoro dove sono presenti altri gruppi di lavoratori e altri rappresentanti di interessi, richiede un grande impegno di rielaborazione strategica. Modificare i confini della rappresentanza è necessario al sindacato per raggiungere e tutelare i nuovi spazi del lavoro, ma allo stesso tempo va a rompere degli equilibri ormai consolidati; la convivenza e l'integrazione di nuovi modelli sindacali con quelli già presenti nei luoghi di lavoro richiedono l'applicazione di strategie che riconoscano diritti e spazi ai nuovi lavoratori, garantendo a quelli già presenti continuità di tutela.<sup>2</sup>

Il delegato dei lavoratori in somministrazione si colloca dunque in un progetto di innovazione sindacale, nel quale da una parte va costruito il ruolo e definito il profilo del rappresentante dei lavoratori nelle imprese utilizzatrici (sotto forma di Rsa o Rsu), dall'altra devono essere imbastiti la rete e il sistema di relazioni del delegato all'interno dei confini della somministrazione, con le imprese utilizzatrici e con i delegati dei lavoratori diretti.

Il contesto in cui si colloca la figura del delegato in somministrazione, o meglio, il suo spazio di azione, può essere considerato uno schema organizzativo a legame debole, nel quale i diversi attori e le diverse parti si muovono con un discreto grado di autonomia e non sono sottoposte a vincoli gerarchici stringenti.<sup>3</sup>

I dati raccolti durante questa ricerca hanno evidenziato alcuni elementi che mostrano come il delegato sindacale nella somministrazione si inserisca all'interno di questo nuovo schema organizzativo, rappresentando caratteristiche e azioni trasversalmente comuni alla figura del delegato e caratteristiche distintive di questo specifico ruolo.

Per realizzare tale lavoro di ricostruzione di questa figura, oltre ai dati raccolti nella fase empirica di questa ricerca, si è attinto a dati presenti in ricerche sulla figura del delegato sindacale

<sup>1</sup> A. Braga, *Ripartire dai delegati: ripensare la politica dei quadri del sindacato*, in A. Braga, M. Carrieri, *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, Roma 2007, pp. 87-132.

<sup>2</sup> M. Carrieri, *La mobilitazione appartata*, in A. Braga, M. Carrieri, *op. cit.*, pp. 3-86.

<sup>3</sup> *Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. Zan, il Mulino, Bologna 1988.

«tradizionale», che hanno permesso di operare un confronto tra la figura del delegato in somministrazione e quella del delegato delle imprese utilizzatrici.<sup>4</sup>

Per delineare questa figura secondo la logica sopra rappresentata, sono state individuate quattro chiavi di analisi: la motivazione ad assumere il ruolo, le competenze agite, le criticità del ruolo, le aspettative degli intervistati verso il proprio ruolo e l'organizzazione sindacale di appartenenza.

## 6.1. La motivazione

La scelta di assumere il ruolo del delegato rappresenta un processo decisionale complesso, che varia per ciascun caso, ma che in genere coinvolge diversi attori: i responsabili del sindacato di settore, gli altri delegati presenti in azienda, gli iscritti e i colleghi di lavoro. All'interno di questo processo giocano poi un ruolo importante la motivazione individuale<sup>5</sup> e la consapevolezza di assumere un impegno importante, basata sul possesso di una motivazione ideale intrinseca e di una disponibilità volontaristica.<sup>6</sup>

Come presentato nel capitolo precedente, i delegati intervistati hanno individuato alcune ragioni prevalenti che li hanno condotti ad assumere l'impegno sindacale: quasi tutti hanno dichiarato di avere un buon rapporto con il referente Felsa e hanno deciso di dare disponibilità al sindacato, perché hanno partecipato a delle assemblee, oppure hanno avuto bisogno di informazioni o assistenza e hanno conosciuto l'operatore territoriale Felsa. Inoltre, hanno sentito di dover assumersi la responsabilità di rappresentare lavoratori «vulnerabili», perché spesso giovani e alle prime esperienze lavorative, perché soggetti all'incertezza della temporaneità del contratto di lavoro e perché considerati spesso «lavoratori di serie B» rispetto ai colleghi dipendenti diretti dell'impresa utilizzatrice. Fare il delegato dà inoltre la possibilità di conoscere con maggiore dettaglio dei propri diritti, di imparare sempre cose nuove, utili a fronteggiare i propri problemi e quelli dei colleghi. Non mancano poi i delegati che sono già stati sindacalisti in precedenti esperienze lavorative e danno per scontato l'impegno anche nell'esperienza come lavoratori somministrati. Combattere le ingiustizie è la spinta che mobilita il voler agire, che svela la presenza di un ideale di condivisione e solidarietà, spesso tacito, ma che emerge dalla discussione.

La disponibilità all'impegno sociale, in particolar modo nell'ambito sindacale, non mostra apparentemente grandi differenze rispetto ai delegati dei lavoratori diretti delle imprese: sentirsi utile, voler risolvere i problemi individuali e collettivi, sentire senso di appartenenza alla propria organizzazione sindacale, dare continuità a una tradizione familiare e voler accedere direttamente alla rete informativa del sindacato,<sup>7</sup> come pure la possibilità di conoscere aspetti del mondo del lavoro e delle tutele sindacali con maggiore profondità,<sup>8</sup> sono elementi che ricorrono anche tra i delegati della somministrazione; ma in questi ultimi, si legge in modo particolarmente evidente la forza della dimensione emotiva nel voler dare dignità, parità di trattamento (non soltanto dal punto di

<sup>4</sup> Corre l'obbligo, da parte degli estensori di questo report, di dichiarare che le ricerche a cui si fa riferimento in questo capitolo sono caratterizzate da un approccio di tipo quantitativo. Pertanto, i dati sono stati raccolti attraverso l'utilizzo di questionari somministrati a platee di riferimento molto ampie e sono stati elaborati e presentati in modo schematico, tipico delle elaborazioni statistiche. Il lavoro di lettura e raffronto ha permesso in ogni caso di rilevare concetti comuni con la presente ricerca, dando la possibilità di proporre considerazioni valide e attinenti all'obiettivo dell'indagine.

<sup>5</sup> G. Rovati, *Diventare delegato: percorsi e motivazioni*, in I. Pais, L. Pesenti, G. Rovati, *Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl lombarda*, il Mulino, Bologna 2018, pp. 161-183.

<sup>6</sup> A. Braga, *op. cit.*

<sup>7</sup> *Ibid.*; G. Rovati, *op. cit.*

<sup>8</sup> Ipsos, *La figura del nuovo delegato sindacale*, Milano, 22 novembre 2018, [https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/report-CGIL-LOMBARDIA-i-nuovi-delegati\\_sintesi-congresso\\_def\\_per-sito.pdf](https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/report-CGIL-LOMBARDIA-i-nuovi-delegati_sintesi-congresso_def_per-sito.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).

vista economico) e completa inclusione a una tipologia di lavoratori che spesso viene considerata «minore» rispetto agli altri colleghi, per i quali vanno rivendicati anche i diritti fondamentali (seppur regolati dal punto di vista normativo e negoziale). I delegati della somministrazione sono prima di tutto lì a testimoniare l'esistenza di questa modalità di lavoro, a rendere visibile l'importanza del contributo che i colleghi che rappresentano danno nell'organizzazione del lavoro e nella produzione di beni e valore economici.

## 6.2. Le competenze

La definizione di un «profilo professionale» del sindacalista non è semplice, perché è molto complesso indicare con precisione e completezza i compiti che dovrebbe svolgere, le responsabilità e le prerogative che può esercitare, i confini della sua azione, nonché i risultati attesi. Questo è ancor più vero nel caso in cui si voglia definire il profilo professionale del delegato sindacale, che proprio in virtù della sua esposizione quotidiana alle sollecitazioni e ai bisogni dei lavoratori si trova a far fronte a una moltitudine di richieste d'intervento, non sempre facilmente collocabile all'interno dei compiti che dovrebbe svolgere nell'esercizio del suo ruolo.

Volendo semplificare i tratti distintivi del sindacalista in generale, possiamo mutuare la definizione di Zucchetti,<sup>9</sup> a nostro parere valida anche per il delegato sul luogo di lavoro, ossia un mix di pragmatismo e idealità soggettive, che gli permettono da una parte di far fronte con concretezza ai problemi quotidiani posti dai lavoratori e, allo stesso tempo, di mantenere motivazione e determinazione, grazie a un orizzonte di ideali e di schemi valoriali presenti in chi sceglie di dedicarsi agli altri.

Alla luce di quanto detto sinora, appare dunque più praticabile procedere attraverso l'individuazione di alcune competenze, spesso tacite, che rappresentino, nel modo più verosimile possibile, l'agire quotidiano del delegato, le risorse utilizzate e i comportamenti messi in atto. Andremo a definire «il modo di *essere* e *fare* sindacato; a partire dai soggetti concreti, dalle *persone* che vi appartengono»,<sup>10</sup> nello specifico ambito di riferimento, nel quale il delegato agisce muovendosi in una «comunità» con regole, risorse, stimoli, tensioni, tipici di quel contesto.

La competenza esercitata in ambito sindacale, come in altri ambiti d'altronde, non è altro che la capacità di un individuo di «orchestrare» e di «mobilitare» sia le proprie risorse interne (saperi, conoscenze, capacità, schemi operativi, motivazioni, valori e interessi), sia le risorse esterne (tecnologie, organizzazione del lavoro, istituzioni, mercato del lavoro) dando luogo, così, a una prestazione efficace e a un agire socialmente riconosciuto. Per l'esercizio della competenza sono fondamentali la capacità di agire (saper agire, voler agire) e la capacità del soggetto di attribuire significato alle proprie azioni, al mondo e a sé stessi nel mondo.<sup>11</sup>

Per lo sviluppo delle competenze, la capacità di autoapprendere e di apprendere dall'esperienza si rivelano determinanti, così come la capacità di produrre un pensiero riflessivo<sup>12</sup> e trasformativo.<sup>13</sup>

E la competenza del sindacalista si presenta infatti come il risultato di un percorso che appartiene a persone che hanno costruito il proprio «mestiere» interpretando la realtà e agendo su essa. Per mettere in atto la capacità di agire, il delegato ha messo insieme saperi scolastici e risultati di processi di apprendimento informale, consolidando un'esperienza fatta di applicazioni di prassi

<sup>9</sup> E. Zucchetti, *Lavoratori e sindacalisti. Una ricerca sul settore delle costruzioni*, FrancoAngeli, Milano 2009, p. 208.

<sup>10</sup> Ivi, p. 209.

<sup>11</sup> G. Le Boterf, *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: quinze propositions*, Eyrolles, Paris 2008.

<sup>12</sup> D.A. Schön, *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*, Jossey-Bass, San Francisco (Ca) 1987.

<sup>13</sup> J. Mezirow, *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina, Milano 2003.

codificate ed elaborazione di questioni astratte, affrontando spesso temi e problemi non incontrati in precedenza. Pertanto la competenza del sindacalista non può non essere pensata che come una competenza situata, contestuale, costruita prevalentemente attraverso un processo di apprendimento esperienziale e tacito.

Gli strumenti di raccolta dei dati utilizzati durante la fase empirica della ricerca hanno permesso di far emergere, ma soprattutto di «mettere in parola», alcune competenze chiave per il ruolo sindacale svolto. Come già anticipato nel capitolo precedente, le competenze individuate fanno riferimento a due macroaree: le competenze chiave dell'Unione europea<sup>14</sup> e le competenze sindacali in senso stretto.<sup>15</sup>

Per quanto riguarda le competenze chiave dell'Unione europea, i dati raccolti<sup>16</sup> mettono in evidenza in particolare l'esercizio di competenze di tipo personale e sociale, come l'empatia, la disponibilità verso gli altri, la capacità di lavorare con gli altri, la motivazione e la perseveranza, la capacità di prendere l'iniziativa, il problem solving e l'autoconsapevolezza e autoefficacia.

Sul versante più squisitamente sindacale, le competenze che emergono nella raccolta dati riguardano il saper rappresentare, ossia farsi carico ed essere riferimento per i lavoratori, la capacità di intercettare i bisogni dei lavoratori e quella di leggere un Ccnl. La competenza relativa ad agire per ampliare la base associativa in alcuni casi è tacita, ma generalmente meno presente tra i delegati intervistati.

Il set di competenze sopra presentato non è così distante da quanto necessario al delegato «tradizionale»: le capacità organizzative e comunicative, il saper rispondere ai bisogni individuali dei lavoratori, la conoscenza delle materie sindacali e la capacità di tesseramento e proselitismo rappresentano le risorse del «buon delegato».<sup>17</sup> Nel delegato «tradizionale» le capacità di negoziazione risultano essere più presenti, ma bisogna tener conto che, ad oggi, l'esperienza delle Rsu nel settore della somministrazione, per una serie di ragioni (forte turnover, breve esperienza nel ruolo, struttura contrattuale), difficilmente riguarda la partecipazione ad attività negoziali né di primo livello, che di secondo.

### 6.3. Le criticità

Il mestiere sindacale e, in particolare, quello di chi assume una responsabilità diretta, come il delegato, porta con sé elementi di difficoltà e di stress, che possono riguardare molteplici aspetti dell'impegno che è necessario padroneggiare, per svolgere in modo efficace il proprio ruolo.<sup>18</sup> Per il delegato tradizionale, gli elementi di maggiore fatica nello svolgimento del ruolo riguardano quello di possedere un'adeguata preparazione, la conciliazione degli impegni, lo scarso riconoscimento del ruolo del sindacato e l'interpretazione dei bisogni dei lavoratori;<sup>19</sup> anche la gestione delle aspettative dei lavoratori e la reale possibilità di soddisfarne le richieste, senza alimentare false

<sup>14</sup> *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* dell'Unione europea, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (consultato il 19 gennaio 2026).

<sup>15</sup> Le competenze sindacali sono state definite ed elaborate dal gruppo di ricerca della Fondazione Ezio Tarantelli.

<sup>16</sup> Come già detto nel capitolo 2 e nel capitolo 5, le competenze chiave dell'Unione europea sono state rilevate attraverso l'utilizzo di un'attività di autovalutazione delle competenze agite da parte dei delegati presenti ai focus group e da una scheda di osservazione utilizzata durante lo svolgimento degli stessi.

<sup>17</sup> L. Pesenti, *Le risorse del "buon delegato"*, in I. Pais, L. Pesenti, G. Rovati, *op. cit.*, pp. 217-239.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Ibid.*

speranze, è un aspetto delicato che il delegato deve gestire per non perdere la fiducia dei lavoratori, con i quali la comunicazione non è sempre priva di incomprensioni.<sup>20</sup>

Rappresentare oggi i diritti e le esigenze dei lavoratori, che richiedono risposte immediate e puntuali, esige dal sindacalista di base di diventare un vero e proprio consulente personale; in una società in cui il lavoro e i percorsi di vita sono sempre più frammentati, il bisogno di tutela del lavoratore, prima ancora che l'offerta di rappresentanza, diventa anzitutto individuale.<sup>21</sup>

Anche per i delegati della somministrazione ricorrono questi aspetti di complessità nella gestione del ruolo, ma nel loro caso appaiono particolarmente critici anche altri aspetti tipici del contesto in cui operano.

Il primo tema è quello del riconoscimento di pari dignità (e di conseguenza, pari diritti) tra i lavoratori somministrati e i lavoratori diretti: appare particolarmente centrale e prioritaria la necessità di far riconoscere il valore e il contributo dei lavoratori somministrati all'interno del processo produttivo, nelle dinamiche di collaborazione con i lavoratori diretti, nel riconoscimento anche di alcuni diritti fondamentali (fornitura dispositivi di sicurezza e divise da lavoro).

Il secondo elemento critico è relativo al tema della temporaneità dei contratti e alla delicatezza della fase di scadenza dei contratti dei lavoratori in attesa di rinnovo o di cessazione del rapporto di lavoro. Per i delegati dei somministrati, questo aspetto è particolarmente difficile da gestire e affrontare: da una parte la consapevolezza di non avere un ruolo nella decisione dell'azienda utilizzatrice e dell'Apl, dall'altra la necessità di assorbire e curare le dinamiche emotive dei lavoratori in attesa di conoscere il proprio futuro. In questo caso i delegati hanno sottolineato come sentano necessario e doveroso offrire il proprio supporto ai lavoratori e allo stesso tempo quanto l'esercizio dell'empatia possa non permettere di esercitare un legittimo distacco tra impegno sindacale e vita privata. Si deve tener conto che spesso anche i delegati sono lavoratori in attesa di rinnovo di contratto e hanno bisogno di gestire le proprie emozioni senza mostrarlo ai lavoratori.

Un altro fattore di criticità emerso durante l'indagine empirica è la difficoltà, in alcuni casi, a costruire un rapporto collaborativo e complementare con le Rsu dei lavoratori diretti. Questo problema è affrontato, durante i focus group e le interviste, con grande onestà e rispetto da parte dei delegati dei somministrati per i propri «colleghi» dei lavoratori diretti. Da una parte c'è la consapevolezza che spesso le Rsu dei lavoratori diretti non conoscono il sistema contrattuale e regolatorio del lavoro in somministrazione e neanche la possibilità di eleggere delegati specifici per questi lavoratori; dall'altra la comprensione della difficoltà da parte delle Rsu dei diretti a «difendere» i lavoratori somministrati, rischiando che i propri rappresentati temano di perdere qualcosa in cambio di un miglioramento per i colleghi somministrati.

Infine, emerge chiaramente da parte di tutti i delegati coinvolti nella ricerca il fortissimo legame tra delegato e operatori e dirigenti della Felsa. Un rapporto forte, basato sulla fiducia e la stima, sulla certezza di avere un punto di riferimento sempre disponibile ed efficace per affrontare problematiche complesse o ancora sconosciute ai delegati (spesso ai primi passi nell'impegno sindacale). Questo fattore, che è sicuramente un punto di forza per la tenuta del sistema di rappresentanza e di tutela del lavoro somministrato, ma anche per la Felsa come organizzazione sindacale, rischia di essere, nel lungo termine, esaustivo e limitante nell'esperienza sindacale. Il delegato in somministrazione, più che a una rete, fa riferimento a un contatto, seppur di alto valore professionale e di grande disponibilità nel supporto dell'esercizio del ruolo.

<sup>20</sup> Ipsos, cit.

<sup>21</sup> L.M. Fasano, *Fare sindacato in una società sempre più individualizzata e disintermediata*, XII Congresso regionale Cgil Lombardia, Assago (Mi), 22 novembre 2018, [https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/prof\\_Luciano-Fasano\\_Congresso-CGIL-Lombardia\\_Fare-Sindacato-fra-individualizzazione-e-disintermediazione.pdf](https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/prof_Luciano-Fasano_Congresso-CGIL-Lombardia_Fare-Sindacato-fra-individualizzazione-e-disintermediazione.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).

## 6.4. Le aspettative

Le aspettative espresse dai delegati intervistati si possono rappresentare in due macrotemi: la formazione sindacale e la rete sindacale.

Ricevere costantemente una formazione di qualità permette di aumentare la fiducia dei delegati in loro stessi e verso l'organizzazione sindacale e di potenziare l'efficacia della loro azione.<sup>22</sup> La formazione sindacale rappresenta quindi una prerogativa per creare una classe dirigente sindacale che possa esercitare consapevolmente il proprio ruolo, con competenza e, allo stesso tempo, testimoniando i valori di cui è portatore il sindacato di appartenenza. La formazione sindacale non può che essere offerta in una logica di continuità, così come l'investimento sulle persone, e assume una rilevanza fondamentale perché l'impegno e il ruolo sindacale sono soggetti a costanti cambiamenti e transizioni, che vanno gestiti e accompagnati.<sup>23</sup> I delegati ne sono consapevoli ed esprimono il bisogno di formazione tecnica relativa ai temi contrattuali, alla comprensione delle strategie produttive dell'azienda, alla capacità di gestire gruppi e relazioni interpersonali.<sup>24</sup>

I delegati coinvolti nella ricerca richiedono proprio questo: una formazione di tipo continuo, che da una parte li possa tenere aggiornati su tematiche di tipo normativo e contrattuale soggette ad aggiornamento periodico e che, dall'altra, affini alcune competenze relative alle capacità contrattuali e negoziali, a quelle di proselitismo, alla gestione delle criticità. Viene chiesta espressamente una formazione che li supporti a gestire l'emotività, a conciliare la vita personale e quella sindacale, a trovare un equilibrio tra la spinta a empatizzare con i problemi dei lavoratori e la necessità di mantenere un'adeguata lucidità e un necessario distacco per svolgere al meglio il proprio ruolo, ma anche per tutelare la propria tenuta psicologica.

L'opportunità di partecipare a percorsi formativi è considerata dai delegati la dimostrazione che la propria organizzazione sindacale pone attenzione a loro come delegati e come persone; viene vista come occasione di scambio, di creazione di relazioni, di apertura a nuove prospettive.

Il secondo tema su cui i delegati indirizzano le proprie aspettative è quello di avere maggiori opportunità di incontro, non di tipo formativo, tra gruppi di delegati. La necessità di raccontare la propria esperienza e di ascoltare quella degli altri è sentita in modo molto forte, tanto che la partecipazione ai focus group è stata considerata un momento di grande arricchimento reciproco e di acquisizione di maggiore consapevolezza. La richiesta di accedere a una rete di relazioni costante con altri punti della rete si sposa con quell'«esclusività» di rapporto con l'operatore/dirigente della Felsa che, se estremamente preziosa per risolvere i problemi e dare sicurezza al delegato, non può di certo essere esaustiva della possibilità di conoscere e imparare dalle esperienze degli altri «pari», di condividere aspettative, frustrazioni, progetti. Fare gruppo tra i delegati è il primo anello di una rete più ampia, maggiormente ricca di risorse ed esperienze, che li può accompagnare nel loro percorso sindacale.

## 6.5. Considerazioni conclusive

Il percorso di ricerca ha permesso di conoscere le esperienze vissute dai delegati sindacali della somministrazione attraverso il loro racconto, che ha fatto emergere prassi, comportamenti e competenze di tipo cognitivo e non cognitivo, permettendo di delineare alcune caratteristiche di questa

<sup>22</sup> L. Pesenti, *op. cit.*

<sup>23</sup> A. Braga, *op. cit.*

<sup>24</sup> Ires Emilia-Romagna, *Indagine sulla rappresentanza. I delegati Filctem-Cgil Emilia-Romagna*, 2015, <https://www.old.ireser.it/Allegati/article/377/Delegati%20Filctem.pdf> (consultato il 19 gennaio 2026).

figura, il suo fare ed essere sindacato,<sup>25</sup> in un contesto estremamente complesso quale quello del lavoro in somministrazione.

La scelta di utilizzare un approccio di tipo qualitativo ha facilitato la raccolta dei dati, contestualizzandola e offrendo risultati che hanno permesso la ricostruzione di una figura che porta con sé alcune caratteristiche comuni al delegato «tradizionale» e alcune specificità riconducibili esclusivamente al contesto della somministrazione di lavoro.

La narrazione non ha permesso soltanto di raccogliere quanto necessario a realizzare l'obiettivo della ricerca, ma ha stimolato un processo di riflessione che può essere interpretato come momento di autoformazione.<sup>26</sup> Il processo riflessivo di apprendimento non si sviluppa soltanto all'interno dell'individuo, ma dipende dalla comunicazione e dall'interazione con gli altri, dal suo contesto sociale.

Nella sua dimensione vissuta, l'apprendimento è sempre legato a un contesto biografico concreto, ma è anche la condizione o lo strumento di mediazione nel quale le costruzioni biografiche, in quanto forme riflessive dell'esperienza, possono svilupparsi e trasformarsi. Senza biografia non c'è apprendimento e senza apprendimento non c'è biografia.<sup>27</sup> Molti dei processi di apprendimento si sviluppano in modo implicito e prendono la forma di schemi di esperienza e di azione, soprattutto per quanto riguarda l'acquisizione e l'esercizio di competenze non cognitive, le quali restano in una dimensione tacita, fino a quando non viene sollecitata un'attività di riflessione e di ricostruzione dell'esperienza di tipo esplicito. Attraverso il processo di apprendimento implicito che si sviluppa sin dall'inizio della vita, all'interno come all'esterno delle istituzioni, non si assimilano solo gli elementi singoli dell'esperienza come componenti del mondo sociale, ma viene sviluppato anche lo stesso sistema di assimilazione. Si tratta della formazione delle strutture sovraordinate e generative dell'azione e del sapere, che possono essere interpretate come disposizioni di apprendimento, strutture cognitive, formazione di *habitus*,<sup>28</sup> nei quali sono rintracciabili modelli di pensiero, sentimenti e comportamenti (tratti personali, atteggiamenti e motivazioni).

L'insieme di questi processi, attraverso i quali si interpreta l'esperienza, forma la riserva dei saperi biografici della persona, nei quali sono comprese competenze cognitive e non cognitive.

<sup>25</sup> E. Zucchetti, *op. cit.*

<sup>26</sup> P. Alheit, *Transitorische Bildungsprozesse: Das "biographische Paradigma" in der Weiterbildung*, in *Weiterbildung und Gesellschaft. Grundlagen wissenschaftlicher und beruflicher Praxis in der Bundesrepublik Deutschland*, a cura di W. Mader, Universität Bremen, Bremen 1993, pp. 343-417.

<sup>27</sup> P. Alheit, B. Dausien, *Processus de formation et apprentissage tout au long de la vie*, in «L'orientation scolaire et professionnelle», vol. 34, 2005, n. 1, pp. 57-83.

<sup>28</sup> Ivi, p. 16.



## Glossario

### ***Competenze chiave dell'Unione europea<sup>1</sup>***

#### **Affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio**

Prendere decisioni quando il risultato di questa decisione è incerto, quando le informazioni disponibili sono parziali o ambigue, o quando vi è il rischio di esiti non intenzionali. Nell'ambito del processo di creazione di valore, includere modi strutturati di sperimentazione di idee e prototipi dalle prime fasi, per ridurre i rischi di non riuscire. Gestire situazioni in rapido movimento con prontezza e flessibilità.

#### **Autoconsapevolezza e autoefficacia**

Riflettere sui propri bisogni, aspirazioni e desideri nell'identificare e valutare i propri punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo. Credere nella propria capacità di influenzare il corso degli eventi, nonostante incertezze, battute d'arresto e guasti temporanei.

#### **Competenza alfabetica funzionale**

Indica la capacità di individuare, comprendere, esprimere, creare e interpretare concetti, sentimenti, fatti e opinioni, in forma sia orale che scritta, utilizzando materiali visivi, sonori e digitali, attingendo a varie discipline e contesti. Essa implica l'abilità di comunicare e relazionarsi efficacemente con gli altri in modo opportuno e creativo.

#### **Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali**

Competenza che implica la comprensione e il rispetto di come le idee e i significati vengono espressi creativamente e comunicati in diverse culture e tramite tutta una serie di arti e altre forme culturali. Presuppone l'impegno di capire, sviluppare ed esprimere le proprie idee e il senso della propria funzione o del proprio ruolo nella società in una serie di modi e contesti.

#### **Creatività**

Sviluppare idee creative e propositive: idee che possano affrontare le nuove sfide ma anche quelle già esistenti. Esplorare e sperimentare approcci innovativi. Combinare conoscenze e risorse per migliorare la qualità della vita.

#### **Dare valore alle idee**

Soppesare il valore in termini sociali, culturali ed economici. Riconoscere il potenziale di un'idea per la creazione di valore e individuare gli strumenti più adeguati per farla rendere al massimo.

#### **Imparare dall'esperienza**

Utilizzare qualsiasi iniziativa per la creazione di valore come un'opportunità di apprendimento. Imparare con gli altri, compresi i colleghi e i mentori. Riflettere e imparare sia dal successo che dal fallimento (propri e altrui).

#### **Imprenditività**

Indica il saper agire in base a opportunità e idee, che vengono trasformate in valore per gli altri. Il valore che si crea può essere finanziario, culturale o sociale.

<sup>1</sup> Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente dell'Unione europea, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (consultato il 19 gennaio 2026).

**Lavorare con gli altri**

Lavorare insieme e cooperare con gli altri per sviluppare idee e trasformarle in azione. Fare rete. Risolvere i conflitti e affrontare la concorrenza positivamente quando necessario.

**Mobilitare gli altri**

Inspirare ed entusiasmare i soggetti interessati. Ottenere il supporto necessario per raggiungere risultati di valore. Dimostrare capacità di comunicazione efficace, persuasione, negoziazione e leadership.

**Motivazione e perseveranza**

Essere determinati a trasformare le idee in azione e a soddisfare il proprio bisogno di arrivare. Essere pazienti e continuare a cercare di realizzare i propri scopi a lungo termine, siano essi individuali o di gruppo. Essere resilienti sotto pressione, avversità e fallimento temporaneo.

**Pianificazione e gestione**

Impostare gli obiettivi a breve, medio e lungo termine. Definire le priorità e i piani d'azione. Adattarsi ai cambiamenti imprevisti.

**Prendere l'iniziativa**

Avviare processi che creano valore. Raccogliere le sfide. Agire e lavorare in modo indipendente per raggiungere gli obiettivi, mantenersi fedeli alle intenzioni e svolgere i compiti previsti.

***Competenze sindacali<sup>2</sup>*****Conoscere la rete organizzativa della Cisl**

Conoscere ciascuna struttura di federazione di categoria e le unioni confederali, nelle diverse articolazioni sul territorio e le relative funzioni svolte. Conoscere la rete dei servizi e del mondo associativo aderente alla Cisl.

**Saper interagire con tutti i nodi organizzativi della Cisl**

Conoscere le modalità di contatto e accesso ai diversi punti della rete organizzativa, conoscendone prerogative e gerarchie.

**Saper leggere un contratto di lavoro**

Individuare risposte a quesiti di tipo generale sulla regolazione del rapporto in un determinato Ccnl.

**Saper fare attività di proselitismo**

Conoscere e applicare strategie di analisi del contesto. Essere in grado di pianificare e realizzare un'attività di ampliamento della base associativa.

**Saper intercettare i bisogni dei lavoratori**

Saper leggere i bisogni espressi e inespressi dei lavoratori, essere in grado di avere una relazione dialogica al fine di comprendere le priorità e le aspettative dei lavoratori.

**Saper rappresentare i lavoratori con la controparte**

Essere in grado di rappresentare le istanze dei lavoratori, in una logica di tutela individuale e collettiva.

<sup>2</sup> Elaborazione del gruppo di ricerca della Fondazione Ezio Tarantelli.

## Bibliografia

- P. Alheit, *Transitorische Bildungsprozesse: Das "biographische Paradigma" in der Weiterbildung*, in *Weiterbildung und Gesellschaft. Grundlagen wissenschaftlicher und beruflicher Praxis in der Bundesrepublik Deutschland*, a cura di W. Mader, Universität Bremen, Bremen 1993, pp. 343-417.
- P. Alheit, B. Dausien, *Processus de formation et apprentissage tout au long de la vie*, in «L'orientation scolaire et professionnelle», vol. 34, 2005, n. 1, pp. 57-83.
- L. Borghans, A.L. Duckworth, J.J. Heckman, B. Ter Weel, *The economics and psychology of personality traits*, in «The Journal of Human Resources», vol. 43, 2008, n. 4, pp. 972-1059.
- A. Braga, *Ripartire dai delegati: ripensare la politica dei quadri del sindacato*, in A. Braga, M. Carrieri, *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, Roma 2007, pp. 87-132.
- F. Cambi, *La ricerca educativa nel Novecento. Linee per un'interpretazione*, in «Studi sulla Formazione/Open Journal of Education», anno XI, vol. 1, 2009, n. 1, pp. 39-45.
- M. Carrieri, *La mobilitazione appartata*, in A. Braga, M. Carrieri, *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, Roma 2007, pp. 3-86.
- S. Cataldi, *Come si analizzano i focus group*, FrancoAngeli, Milano 2009.
- C. Coggi, *Le fasi della ricerca quantitativa*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 31-65.
- Ead., *La ricerca in educazione*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 19-30.
- P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, il Mulino, Bologna 2003.
- Id., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. I, *I paradigmi di riferimento*, il Mulino, Bologna 2003.
- Id., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. III, *Le tecniche qualitative*, il Mulino, Bologna 2003.
- Id., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. IV, *L'analisi dei dati*, il Mulino, Bologna 2015.
- S. Corrao, *Il focus group*, FrancoAngeli, Milano 2002.
- P.T. Costa, R.R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*, in «Psychological Assessment Resources», Odessa (Fl) 1992, pp. 223-256.
- Dipartimento di Economia, Osservatorio sul lavoro in somministrazione, Università degli Studi Roma Tre, *La somministrazione di lavoro a 25 anni dal "Pacchetto Treu"*, 3 novembre 2022, [https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file\\_locked/2022/11/La-somministrazione-di-lavoro-a-25-anni-dal-Pacchetto-Treu-3-novembre-2022.pdf](https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file_locked/2022/11/La-somministrazione-di-lavoro-a-25-anni-dal-Pacchetto-Treu-3-novembre-2022.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).
- L.M. Fasano, *Fare sindacato in una società sempre più individualizzata e disintermediata*, XII Congresso regionale Cgil Lombardia, Assago (Mi), 22 novembre 2018, [https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/prof\\_Luciano-Fasano\\_Congresso-CGIL-Lombardia\\_Fare-Sindacato-fra-individualizzazione-e-disintermediazione.pdf](https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/prof_Luciano-Fasano_Congresso-CGIL-Lombardia_Fare-Sindacato-fra-individualizzazione-e-disintermediazione.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).
- P. Freire, *La pedagogia degli oppressi*, a cura di L. Bimbi, Mondadori, Milano 1971.
- G. Gianturco, *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Guerini Studio, Milano 2005.

- E.G. Guba, Y.S. Lincoln, *Competing paradigms in qualitative research*, in *Handbook of qualitative research*, a cura di N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1994, pp. 105-117.
- Handbook of qualitative research*, a cura di N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1994.
- Inps, *Statistiche in breve*, novembre 2023, <https://www.inps.it/it/dati-e-bilanci/osservatori-statistici-e-altre-statistiche/calendario-osservatori-statistici.html> (consultato il 20 ottobre 2024).
- Ipsos, *La figura del nuovo delegato sindacale*, Milano, 22 novembre 2018, [https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/report-CGIL-LOMBARDIA-i-nuovi-delegati\\_sintesi-congresso\\_def\\_per-sito.pdf](https://www.cgil.lombardia.it/wp-content/uploads/2018/11/report-CGIL-LOMBARDIA-i-nuovi-delegati_sintesi-congresso_def_per-sito.pdf) (consultato il 19 gennaio 2026).
- Ires Emilia-Romagna, *Indagine sulla rappresentanza. I delegati Filctem-Cgil Emilia-Romagna*, 2015, <https://www.old.ireser.it/Allegati/article/377/Delegati%20Filctem.pdf> (consultato il 19 gennaio 2026).
- V.J. Janesick, *“Stretching” exercises for qualitative researchers*, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1998.
- J. Knodel, *The design and analysis of focus group studies: a practical approach*, in *Successful focus groups. Advancing state of the art*, a cura di D.L. Morgan, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1993, pp. 35-50.
- R.A. Krueger, *Focus group. A practical guide for applied research*, Sage, Thousand Oaks (Ca) 1994.
- G. Le Boterf, *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: quinze propositions*, Eyrolles, Paris 2008.
- Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. Zan, il Mulino, Bologna 1988.
- P. Lucisano, *La scelta metodologica*, in *La ricerca empirica in educazione. Elementi introduttivi*, a cura di G. Domenici, P. Lucisano, V. Blasi, Armando, Roma 2018, pp. 58-84.
- J. Mezirow, *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell’esperienza e il valore della riflessione nell’apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina, Milano 2003.
- M.Q. Patton, *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park (Ca) 1990.
- L. Pesenti, *Le risorse del “buon delegato”*, in I. Pais, L. Pesenti, G. Rovati, *Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl lombarda*, il Mulino, Bologna 2018, pp. 217-239.
- P. Ricchiardi, *I momenti nelle diverse forme di ricerca qualitativa*, in C. Coggi, P. Ricchiardi, *Progettare la ricerca empirica in educazione*, Carocci, Roma 2005, pp. 67-81.
- G. Rovati, *Diventare delegato: percorsi e motivazioni*, in I. Pais, L. Pesenti, G. Rovati, *Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl lombarda*, il Mulino, Bologna 2018, pp. 161-183.
- D.A. Schön, *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*, Jossey-Bass, San Francisco (Ca) 1987.
- R. Trincherò, *I metodi della ricerca educativa*, Laterza, Roma-Bari 2004.
- Id., *La ricerca e la sua valutazione. Istanze di qualità per la ricerca educativa*, in «ECPS Journal», 2012, n. 6, pp. 75-82.
- Unione europea, *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l’apprendimento permanente dell’Unione europea*, 2018, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (consultato il 19 gennaio 2026).
- E. Zucchetti, *Lavoratori e sindacalisti. Una ricerca sul settore delle costruzioni*, FrancoAngeli, Milano 2009.

# Allegati

## Allegato 1. Scheda raccolta dati anagrafici

1. Cognome e nome\*

---

2. Sesso\*

*Contrassegna solo un ovale.*

Maschio

Femmina

Altro: \_\_\_\_\_

3. Data di nascita\*

---

*Esempio: 7 gennaio 2019*

4. Luogo di nascita\*

---

5. Comune di residenza\*

---

6. Provincia di residenza\*

---

7. Indirizzo email\*

---

8. Titolo di studio\*

*Contrassegna solo un ovale.*

Scuola primaria

Licenza media

Diploma di maturità

Laurea vecchio ordinamento

Laurea triennale

Laurea magistrale

Titolo postlaurea

9. Se laureato indicare il titolo completo del corso di laurea

---

10. Scrivi tre competenze che eserciti nel tuo ruolo di delegato sindacale\*

---

---

---

---

---

11. Agenzia per il lavoro\*

---

12. Impresa utilizzatrice\*

---

13. Settore merceologico\*

---

14. Durata del contratto\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Tempo determinato
- Tempo indeterminato/*staff leasing*

15. Manzione svolta\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Operaio
- Impiegato
- Dirigente

16. Incarico sindacale\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Rsa
- Rsu

17. Da quanto sei stato nominato/eletto?\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Meno di un mese
- 1-3 mesi
- 3-6 mesi
- 6-11 mesi
- Più di un anno
- Più di tre anni

18. Hai esperienze lavorative precedenti?\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No

19. Se sì, indicare la mansione svolta, il settore merceologico e la durata del rapporto di lavoro

\_\_\_\_\_

20. Precedenti iscrizioni ad altre federazioni di categoria della Cisl\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No

21. Se sì, quali?

\_\_\_\_\_

22. Precedenti iscrizioni a organizzazioni sindacali diverse dalla Cisl\*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No

23. Se sì, quali?\*

\_\_\_\_\_

24. Prestazione del consenso\*

Se hai letto l'informativa e ne hai compreso il contenuto, il Titolare ti chiede se presti il consenso al trattamento di dati particolari (appartenenza sindacale) ricavabili dalla compilazione del modulo allegato per le finalità indicate al paragrafo "Come e perché il Titolare raccoglie e tratta i tuoi dati?".

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì  
 No

## Allegato 2. Scheda osservazione focus group

Competenze chiave	Frequenza
Competenza alfabetica funzionale	
Imprenditività	
Dare valore alle idee	
Pianificazione e gestione	
Creatività	
Autoconsapevolezza e autoefficacia	
Motivazione e perseveranza	
Mobilizzare gli altri	
Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali	
Prendere l'iniziativa	
Lavorare con gli altri	
Imparare dall'esperienza	
Affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio	

Competenze sindacali	Frequenza
Conoscere la rete organizzativa della Cisl e le funzioni di ciascuna struttura e livello	
Saper interagire con tutti i nodi organizzativi della Cisl	
Saper leggere un contratto di lavoro	
Saper fare attività di proselitismo	
Saper intercettare i bisogni dei lavoratori	
Saper rappresentare i lavoratori con la controparte	

## Gli autori

**Brigida Angeloni**, dottore di ricerca in Scienze pedagogiche, è stata responsabile del Dipartimento formazione sindacale Cisl e dirigente nazionale di categoria. Attualmente è ricercatrice nell'ambito dell'apprendimento permanente presso la Fondazione Ezio Tarantelli.

**Emmanuele Massagli**, docente di Pedagogia del lavoro e di Didattica generale presso l'Università Lumsa di Roma, è presidente della Fondazione Ezio Tarantelli, il centro di elaborazione culturale della Cisl, e di Aiwa, Associazione italiana welfare aziendale.

