

# il PROGETTO

## rivista di cultura del lavoro

Il Progetto, rivista di cultura del lavoro, propone ai lettori contributi originali e inediti. Le proposte di articoli scientifici per la pubblicazione possono essere presentate da ricercatori, studiosi, sindacalisti, studenti, giornalisti, chiunque interessato ai temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione, unico organo deputato a decidere sull'effettiva pubblicazione definitiva.

Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione.

La rivista è identificata da un International Standard Serial Number (ISSN) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della rivista è numerato, in ordine progressivo.

Tutti i numeri della rivista il Progetto sono pubblicati sul sito della rivista (<https://ilprogetto.fondazionetarantelli.it>) e della Fondazione Ezio Tarantelli ([www.fondazionetarantelli.it](http://www.fondazionetarantelli.it)) e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori.

Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BA-NC-SA).

Il testo contenuto all'interno della rivista, e la rivista stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'articolo, il numero e l'anno di pubblicazione della rivista, nonché il sito internet in cui essa è pubblicata.

Numero 7-8, Anno 1, Luglio-Agosto 2025 ISSN 3035-3955

© 2025 Fondazione Ezio Tarantelli, Roma.

### **il Progetto – rivista di cultura del lavoro**

Direttore editoriale: Emmanuele Massagli

Direttore responsabile e coordinatore di redazione: Francesco Lauria

Redazione: Brigida Angeloni, Sara Barberotti, Maria Berretta, Ilaria Carlino, Damiano Laurenti Gabrielli, Marcello Poli, Laura Santilli, Ulderico Sbarra.

Per scrivere alla redazione: [ilprogetto@fondazionetarantelli.it](mailto:ilprogetto@fondazionetarantelli.it)

Fondazione Ezio Tarantelli Cultura Ricerca Innovazione

Telefono: +39 068474525

Mail: [segreteria@fondazionetarantelli.it](mailto:segreteria@fondazionetarantelli.it)

Indirizzo: Via Giovanni Maria Lancisi n. 25 – 00161 Roma

## Indice

### Editoriale

Il coraggio della Partecipazione di Redazione 4

### Primo Piano

Un'ispirazione ideale di giustizia e cambiamento sociale.

Conversazione con Daniela Fumarola a cura di Francesco Lauria ed Emmanuele Massagli 5

Enigma salariale, contrattazione decentrata e partecipazione dei lavoratori di Emmanuele Massagli  
10

Tra "sindacato di strada" e "sussidiarietà circolare": radici, sfide e risposte possibili per la  
rappresentanza del lavoro nel futuro di Francesco Lauria 13

### Conversazioni alla vigilia del XX congresso confederale Cisl:

Concertare, contrattare, partecipare: il sindacato è un soggetto politico.

Conversazione con Sergio D'Antoni, a cura di Francesco Lauria 26

La storia sindacale di un'insegnante "democratica".

Conversazione con Lia Ghisani, a cura di Francesco Lauria 31

Affrontare i cambiamenti con proposte concrete.

Conversazione con Giorgio Santini, a cura di Francesco Lauria 34

Innovazione per il sindacato del futuro.

Conversazione con Michele Tiraboschi, a cura di Francesco Lauria 37

Partecipare allargando il campo di azione del sindacato...

Conversazione con Ilaria Armaroli, a cura di Francesco Lauria 40

Le nuove "competenze" del sindacato.

Conversazione con Gianni Bocchieri, a cura di Francesco Lauria 45

Per la difesa e il rilancio delle relazioni industriali.

Conversazione con Tiziano Treu, a cura di Francesco Lauria 48

Un appassionante viaggio sindacale...

Conversazione con Ambrogio Brenna, a cura di Francesco Lauria 53

Le aspirazioni di un sindacato che viva come comunità educante.  
Conversazione con Giovanni Teneggi, a cura di Francesco Lauria 56

La cultura: l'essenzialità per un sindacato.  
Conversazione con Stefano Zamagni, a cura di Francesco Lauria 60

Pane, minestra e... sindacato!  
Conversazione con Roberto Benaglia, a cura di Francesco Lauria 64

Un'esistenza forgiata dalla Cisl.  
Conversazione con Annamaria Parente, a cura di Francesco Lauria 68

Continuate ad essere il sindacato della contrattazione collettiva, senza pregiudiziali politiche.  
Conversazione con Giuliano Cazzola, a cura di Francesco Lauria 71

Un'azione efficace nei tanti mercati del lavoro.  
Conversazione con Francesco Verbaro, a cura di Francesco Lauria 74

### **Frontiere della partecipazione**

Partecipazione diretta dei lavoratori e del sindacato nella manifattura: 14 casi europei a confronto di Luciano Pero 77

### **Europa Mondo**

L'Unione Europea nell'era di Trump. Il quadro geo-economico e l'agenda di policy di Marco Buti 86

La Grande Transizione del capitalismo ha bisogno di salari più alti di Giuseppe Sabella 91

### **Recensioni/segnalazioni**

Homo Digitalis. Oltre la tecnofobia. Ripensare l'educazione di Rosario Iaccarino 97

Matt Beane. Il dna delle competenze di Brigida Angeloni 101

La condizione giovanile in Italia. Il Rapporto Giovani 2025 dell'Istituto Giuseppe Toniolo di Francesco Lauria 103

Il commissario Salvo Montalbano di Luigi Lama 106

Transizione green e digitalizzazione. La via partecipata di Autostrade per l'Italia come operatore integrato della mobilità sostenibile di Redazione 109

## **Editoriale**

### **Il coraggio della Partecipazione**

**di Redazione**

“Il coraggio della partecipazione. Responsabilità sociale e umanesimo del lavoro per rigenerare l’Italia e l’Europa”. È questo il titolo del XX° Congresso confederale della Cisl, in programma a Roma tra il 16 e il 19 luglio prossimi.

Il “coraggio della partecipazione” non è soltanto uno slogan, rappresenta la politica sindacale della Cisl di questi ultimi anni, rispetto alla quale la proposta di legge popolare sulla partecipazione dei lavoratori, approvata definitivamente dal Parlamento il 15 maggio scorso (legge 15 maggio 2025 n. 76), è stata l’architrave di un impegno costante che si è sviluppato nelle aziende e nel territorio.

Questo numero della rivista, che viene pubblicato alla vigilia del congresso, si apre con una conversazione a tutto campo con la Segretaria generale Cisl Daniela Fumarola: un dialogo sia sulla sua esperienza di sindacalista, iniziata nella Fisba Cisl di Taranto, che sul panorama italiano delle relazioni industriali e sui progetti futuri della Cisl.

Seguono due contributi in Primo Piano: il primo, a firma di Emmanuele Massagli, sull’enigma salariale e sul rapporto tra decentramento contrattuale e legge sulla partecipazione nei luoghi di lavoro; il secondo, di Francesco Lauria, sul rapporto tra nuove dimensioni della rappresentanza e dimensione “circolare” della sussidiarietà.

La rivista prosegue con quattordici conversazioni (curate dallo stesso Francesco Lauria) con ex dirigenti sindacali, ricercatori, esperti di relazioni industriali, figure della cultura del nostro Paese: a tutti è stato chiesto di raccontare l’incontro con la Cisl e si confrontarsi, alla vigilia del Congresso, con le sfide e le priorità per un sindacato moderno.

Il contesto geo-economico internazionale e il futuro dell’Unione europea nell’era Trump sono al centro del saggio di Marco Buti, docente presso l’Università Europea di Fiesole, pubblicato nella sezione Europa Mondo. Questa sezione vede anche un contributo sulla natura dei capitalismi (al plurale) di Giuseppe Sabella.

Il tema della partecipazione dei lavoratori ritorna, invece, nell’articolo di Luciano Pero, docente presso il Politecnico di Milano, che, a partire dal progetto europeo Broadvoice (che ha visto coinvolte sia la Cisl che la Fondazione Ezio Tarantelli), illustra quattordici casi aziendali concreti di partecipazione diretta.

Entrati in una calda estate, doveroso l’arricchimento della sezione Recensioni/Segnalazioni, che assume anche la funzione di “suggerimenti di lettura per le ferie”, grazie ai contributi di Rosario Iaccarino, Brigida Angeloni, Francesco Lauria e Luigi Lama.

Infine, ci sia permesso un ringraziamento a Francesco Lauria che conclude, con questo numero, la sua esperienza di coordinamento della redazione della nostra rivista.

## Un'ispirazione ideale di giustizia e cambiamento sociale

### Conversazione con Daniela Fumarola

a cura di Francesco Lauria ed Emmanuele Massagli



*Daniela Fumarola nasce nel 1966 a Taranto. La sua esperienza sindacale inizia nel 1987, anno in cui entra a far parte della Fisba, Federazione Cisl degli operai agricoli, poi confluita insieme alla Fat nella Fai. Qui si dedica per anni all'attività di prossimità, sostenendo e promuovendo il lavoro dei braccianti agricoli nelle Leghe comunali.*

*Nel 1993 entra a far parte della segreteria della Fisba di Taranto e viene eletta, nel 2002, Segretario generale della Fai territoriale. Assume, per la Federazione nazionale, la responsabilità del Coordinamento donne. Durante gli anni del suo impegno sindacale si laurea in scienze sociologiche alla Cattolica di Milano.*

*Nel 2009 è eletta Segretario generale della Cisl di Taranto, poi divenuta Taranto-Brindisi, restando in carica fino al 2015, quando viene eletta Segretaria generale aggiunta della Usi Cisl Puglia Basilicata. Un anno dopo il Consiglio generale interregionale della Cisl di Puglia Basilicata la elegge Segretaria generale. Dal Congresso del 23 maggio 2017 ricopre la carica di Segretaria generale regionale della Cisl Puglia. Il 29 luglio 2020 viene eletta nella Segreteria confederale della Cisl.*

*Nel dicembre 2023 diviene Segretaria generale aggiunta della Cisl nazionale; il 12 febbraio 2025 viene eletta Segretaria generale.*

#### **Come ha incontrato la Cisl? Quali sono state le figure di riferimento della sua esperienza sindacale?**

Più che un incontro fortuito, per me la Cisl è stata un approdo quasi naturale. Nella Taranto dei miei anni di formazione, la Confederazione rappresentava un insieme di proposte che sentivo già mie: la giustizia sociale, la voglia di stare dentro le cose, la cittadinanza attiva, la partecipazione attiva dei lavoratori. Valori in cui mi sono sempre riconosciuta. Erano anni di grande fermento, con un forte sviluppo industriale e un'ampia espansione della presenza sindacale. In quel clima carico di speranze

e di voglia di riscatto, mi sono subito riconosciuta in chi non aveva paura di andare controcorrente, di sfidare il populismo con il sudore dello studio e della progettazione contrattuale e sociale.

Già da ragazza ero impegnata nel volontariato e appassionata di politica. Sognavo di unire la solidarietà quotidiana che praticavo con un'aspirazione ideale di giustizia e cambiamento sociale. L'attività sindacale si è rivelata il connubio perfetto tra questi due aspetti: me ne resi conto quando iniziai a collaborare con la Fisba, che allora organizzava e rappresentava i braccianti agricoli. Di quegli anni porto dentro tante esperienze, tante storie, tanti volti. Sono state le braccianti e i braccianti incontrati nelle campagne – donne e uomini che mi hanno insegnato la fatica e la dignità del lavoro nei campi – a trasmettermi la forza e l'orgoglio di sentirsi parte di una grande organizzazione. Quelle lavoratrici e quei lavoratori, con le loro lotte quotidiane per le tutele, i diritti, il rispetto, sono stati i miei primi veri maestri. Mi hanno fatto capire che il lavoro non è solo fatica individuale, ma patrimonio di dignità collettiva, un bene comune da difendere insieme. Costruendo nella corresponsabilità ovunque sia possibile, ma anche nel conflitto dove è necessario.

Contrattare e mobilitare, sapendo che la lotta non è alternativa alla partecipazione: un'eredità che arriva direttamente dai nostri padri fondatori – primo fra tutti Giulio Pastore, insieme a Mario Romani. La loro visione lungimirante, nello spirito del 1950, diede vita a un sindacato nuovo, plasmato su principi che ancora oggi considero fondamentali e attualissimi. Allora, come oggi, l'Italia attraversava una rapida trasformazione tecnologica; forti tensioni geopolitiche dividevano il mondo e la società; la politica e lo stesso movimento sindacale erano segnati da profonde polarizzazioni. E proprio come allora, sono convinta che la strada di un sindacato libero, autonomo, responsabile, inclusivo, contrattualista e partecipativo rappresenti, oggi più che mai, la scelta più moderna ed efficace. È il modo migliore per far progredire la condizione di lavoratrici e lavoratori, per costruire il bene comune e per difendere e rafforzare la democrazia nel nostro Paese.

### **Quale il momento più bello e quello più difficile della sua attività sindacale, fino ad ora?**

Di momenti neri ce ne sono tanti, ma il più duro è quello che si prova di fronte all'ennesima morte o all'ennesimo infortunio grave sul lavoro. Mi è accaduto di dover affrontare in prima persona tragedie simili, sia nei primi anni di attività in categoria, sia più avanti nel mio impegno confederale. Ogni volta è stato straziante, e ogni volta, ancora oggi, è il più profondo dei dolori. Perché ti mette di fronte alla più irreparabile della responsabilità, ti apre voragini di inadeguatezza, misura il senso di una sconfitta collettiva. Anche del sindacato. Anche di chi, come me, ha dedicato la vita a tutelare lavoratrici e lavoratori. Eppure proprio da quel dolore bisogna trovare la forza di reagire: di trasformarlo in una determinazione ancora più grande a cambiare ciò che non va, a lottare perché tragedie così non accadano mai più. È l'unico modo per dare un senso a ferite altrimenti insanabili. Accanto ai dolori, il sindacato mi ha regalato moltissimi momenti belli ed entusiasmanti. Voglio ricordarne uno che mi è molto caro, in occasione dell'ultimo contratto provinciale agricolo di Taranto, che ho firmato, da Segretaria Fai, il 2 marzo 2009. In un contesto in cui i datori di lavoro consideravano normale che le braccianti dovessero persino espletare i propri bisogni nel fango dei campi, riuscimmo a ottenere l'obbligo per le aziende di garantire servizi igienici adeguati, compresi i bagni chimici mobili. Può sembrare cosa da poco, ma per quelle lavoratrici fu un cambiamento radicale, anche sotto il profilo della sicurezza: significò restituire loro dignità, civiltà, rispetto. Non fu solo una vittoria concreta sul piano igienico-sanitario, ma un segnale di inclusione verso chi per

troppo tempo era rimasto invisibile. È stato in momenti come quello che ho capito quanto anche una singola clausola contrattuale possa migliorare la vita delle persone e generare cultura di rispetto. Successi così ti ripagano di tutti gli sforzi e ti spingono a lottare con ancora maggiore determinazione per il bene di chi lavora.

### **Quali sono le sfide principali per la Cisl e per il Paese alla vigilia del XX Congresso della Confederazione?**

Ci avviciniamo al nostro XX Congresso in un passaggio storico carico di responsabilità. Dopo l'approvazione della Legge 76/2025 sulla partecipazione, il compito che abbiamo davanti non è celebrarne il risultato, ma farla vivere concretamente nelle aziende. C'è da renderla effettiva, esigibile, solida nella costruzione contrattuale, capace di generare nuove relazioni industriali, rafforzare la democrazia economica e coinvolgere davvero lavoratori e lavoratrici nelle stanze in cui si decide il loro destino quotidiano. Obiettivo che richiede uno sforzo ad ogni livello politico, formativo e organizzativo, affinché i nostri rappresentanti si confrontino alla pari, con competenza e senza timidezze o subalternità con i rappresentanti delle imprese. Dal singolo delegato sino al dirigente apicale si deve passare dal coraggio della partecipazione, alla più vasta coscienza partecipativa.

Dobbiamo affrontare in modo maturo e non demagogico il primo nodo che riguarda il lavoro: una questione salariale che tira con sé la sfida della produttività e della espansione della contrattazione decentrata, aziendale e territoriale. Il valore aggiunto del lavoro va elevato investendo in formazione, innovazione e partecipazione. Ma il lavoro non può essere ridotto a una leva economica. È molto di più. È una dimensione fondativa della persona, un luogo in cui si costruisce cittadinanza, si fa comunità, si alimenta identità, senso e speranza. Penso a quanto le onde *disruptive* della digitalizzazione e delle intelligenze artificiali, se non ben governate, mettano a rischio tutto questo. È ragione per cui, ora e non domani, bisogna affondare le mani nella sfida della partecipazione, che è la chiave di una nuova algebrica, di condizionalità sostenibili, di un nuovo protagonismo e umanesimo del lavoro.

È una sfida epocale. Non l'unica. Altrettanto strategico è il compito che ci attende sul fronte del welfare. Il nostro Paese deve uscire da una logica emergenziale, diseguale, spesso inefficace, e costruire una protezione sociale moderna, accessibile, universale. Investire sulla sanità pubblica, sull'inclusione sociale, sulle politiche abitative, sull'istruzione, la pubblica amministrazione, la non autosufficienza.

Poi ci sono i pensionati, un pilastro della nostra società e della nostra Confederazione. Non solo portatori di diritti, ma risorsa attiva per la coesione intergenerazionale e territoriale.

Dobbiamo proteggere il potere d'acquisto delle pensioni, ma anche promuovere nuove forme di partecipazione degli anziani alla vita sociale, culturale e associativa. Il diritto alla salute, alla sicurezza e alla generatività non ha scadenza. E noi, come Cisl, vogliamo che nessuna età sia lasciata indietro. Tutto questo non è solo equità, ma anche sviluppo. Perché dove le persone stanno meglio, l'economia cresce di più.

Dobbiamo tenere insieme crescita e giustizia, impresa e dignità, futuro e coesione. Le dinamiche di cambiamento sono enormi. Per trasformarle in opportunità serve un nuovo patto tra Governo e

forze sociali riformiste. Dobbiamo mettere insieme le forze e remare insieme verso obiettivi strategici condivisi. Solo così potremo orientare le grandi transizioni del nostro tempo e non subirle.

### **Come “sta” il pluralismo sindacale italiano?**

Mi verrebbe da dire “molto bene”, se non suonasse ironico. La verità è che da diversi anni ormai siamo di fronte a una mutazione, direi quasi un ritorno alle origini del movimento sindacale italiano. Da una parte un’impostazione più movimentista, protestataria, che tende alla disintermediazione con il ricorso oserei dire sistematico ai toni divisivi e alle barricate contro Governi giudicati nella dimensione politica. Dall’altra, con la Cisl, un sindacato associativo, che assume in pieno la delega consegnata dai propri iscritti e che pertanto si assume la responsabilità del negoziato “fin quando ce n’è”. Questo non vuol dire archiviare il conflitto, la mobilitazione o lo sciopero, ma significa ricorrervi solo se fallisce ogni tentativo di trattativa.

Ancora oggi, nonostante contrasti e incomprensioni, il pluralismo resta una grande ricchezza per il sindacato italiano, e l’unità un orizzonte verso cui tendere. L’importante, però, è che l’unità venga perseguita su un terreno costruttivo e intelligente, fondato sui contenuti, sul dialogo e su un sano riformismo. Non bisogna farne un feticcio ideologico a cui sacrificare tutto il resto – l’analisi della realtà, la visione, l’innovazione, la progettualità. L’unità fine a sé stessa, priva di basi sostanziali, rischierebbe di diventare un totem sterile che penalizza tutti: le lavoratrici, i lavoratori e il Paese.

Una delle lezioni che Ezio Tarantelli ha lasciato, non solo alla Cisl, ma all’intero movimento sindacale è proprio questa: di fronte ai grandi cambiamenti sociali ed economici, invece di aggrapparsi a una difesa strenua quanto illusoria del passato, non bisogna aver paura di indicare nuovi possibili equilibri nei rapporti tra lavoro e impresa, tra Stato e parti sociali. Essere uniti, oggi, dovrebbe significare avanzare insieme verso una frontiera nuova, non chiudersi entro vecchi confini. Non uso a caso il termine “frontiera” invece di “confine”: il confine delimita e separa, mentre la frontiera è un luogo aperto, di possibile contaminazione.

Da parte sua, la Cisl terrà sempre le porte aperte a chiunque mostri la volontà di cooperare, di camminare insieme oltre gli steccati. Vogliamo costruire unità nel solco dei nostri valori fondanti: l’autonomia da ogni condizionamento politico, il contrattualismo e il pragmatismo riformatore. La partecipazione come bussola strategica. Siamo pronti a costruire insieme a chi condivide questi principi, contro gli antagonismi sterili e contro ogni collateralismo. Crediamo in un sindacato che unisce senza omologare, che dialoga senza rinunciare ai propri valori, in una cooperazione virtuosa di idee e proposte al servizio dei lavoratori, dei pensionati e del Paese.

### **Come è possibile riscoprire e rilanciare la funzione educativa e culturale di un corpo intermedio come il sindacato?**

Significa innanzitutto tornare a fare bene il nostro mestiere, con rigore e passione, dimostrando che il sindacato è ancora – e più di prima – uno strumento fondamentale per la crescita civile e democratica del Paese. Ma non basta. Serve una nuova ambizione culturale. Dobbiamo recuperare la nostra funzione educativa come “palestra sociale”, capace di generare cittadinanza, spirito critico, partecipazione consapevole.

Oggi c’è un bisogno urgente di ricostruire comunità dove l’individualismo ha preso il sopravvento. E questo richiede che il sindacato torni a essere presente e riconoscibile nei luoghi in cui si formano

le coscienze: nelle scuole, nelle università, nei centri di formazione, nei presìdi culturali e sociali. Non per indottrinare, ma per aprire spazi di confronto, dialogo, crescita. Anche questa è partecipazione: avvicinare i giovani, donne, migranti al senso del “noi”, educare al valore del lavoro come bene comune, contrastare la cultura del cinismo e della disillusione.

Lo abbiamo visto nei momenti più duri della pandemia: quando le persone si stringono insieme, quando la solidarietà è organizzata e non episodica, il futuro cambia direzione. Lì i corpi intermedi hanno dimostrato la loro utilità. Ma oggi serve fare un passo in più: promuovere un’alfabetizzazione civica e sociale, una nuova generazione di cittadine e cittadini consapevoli, capaci di costruire insieme risposte alle grandi sfide del nostro tempo.

Anche per questo dobbiamo rilanciare con forza la formazione sindacale – che non è solo una questione organizzativa, ma una strategia politica. E dobbiamo farlo investendo nei nostri centri studi, nei dipartimenti, nelle fondazioni, nei territori. Coltivando la memoria, aggiornando le competenze, sfidando i linguaggi dei populismi con una proposta di pensiero forte e credibile.

In un tempo in cui molti si rifugiano nella nostalgia o nella protesta sterile, la Cisl deve essere un soggetto generativo, capace di unire, di ascoltare, di proporre. È questa la nostra missione educativa: accendere il fuoco della partecipazione, costruire legami, restituire senso al tempo collettivo. Solo così potremo dare nuova vita alla rappresentanza. E nuova forza alla democrazia.

## **Enigma salariale, contrattazione decentrata e partecipazione dei lavoratori di Emmanuele Massagli**

### **1. Il paradosso della crescita dell'occupazione senza crescita economica**

Il rompicapo che sfida le teorie scientifiche degli economisti e quelle politiche dei partiti e delle forze sociali che si oppongono al Governo è la perdurante crescita del tasso di occupazione, come noto, indicatore ben più affidabile del tasso di disoccupazione per misurare la salute del mercato del lavoro. Si tratta, oramai, di statistiche tutt'altro che estemporanee: il valore, pari a 56,6% a giugno 2020 (dopo il picco pandemico) e a 60,6% a ottobre 2022, quando è iniziata l'attuale legislatura, è cresciuto sensibilmente negli ultimi trentuno mesi (dati di maggio 2025), fino a poco meno del 63% (62,9%). L'incremento non è spiegabile come conseguenza statistica della diminuzione delle forze di lavoro, essendo anche il tasso di attività cresciuto di 2,6 punti (e il tasso di disoccupazione diminuito di 1,4 punti). Non solo: la crescita non è stata alimentata da contratti precari, come pure è stato sostenuto in occasione dei referendum sul lavoro, con sprezzo di ogni evidenza matematica, bensì da contratti a tempo indeterminato, la cui percentuale rispetto al totale dei contratti di lavoro dipendente è oggi dell'86,1%, a fronte del 13,9% di quelli a termine. A febbraio 2022, il mese "peggiore" dell'ultimo quinquennio per quanto concerne queste proporzioni, erano, rispettivamente, dell'82,6% e del 17,4%.

Il "rimbalzo" positivo degli indicatori del lavoro non è determinato dalle politiche del Governo in carica: è iniziato alla fine del 2020, riprendendo una curva di crescita iniziata addirittura prima del Covid. Tuttavia, è indubbio che la curva della crescita sia divenuta ancor più ripida (quindi più veloce) dopo il 2022. Ripensando alla storia delle politiche del lavoro del nostro Paese, è comunque segnale di lungimiranza la fiducia verso le dinamiche della realtà piuttosto che verso le ricette ideologiche: è ancora viva la memoria degli effetti depressivi innescati da legislazioni "fuori tempo" (il riferimento è soprattutto alla legge 28 giugno 2012, n. 92, c.d. legge Fornero, o con al decreto-legge 12 luglio 2018, n. 87, c.d. Decreto Dignità).

Il paradosso che agita gli addetti ai lavori concerne le ragioni del convinto miglioramento degli indicatori sul lavoro: come è possibile che l'occupazione cresca nonostante la perdurante stagnazione della produttività del lavoro, il cui incremento medio è stato dello 0,5% tra il 2014 e il 2023 (ISTAT, 2025)? Una spiegazione potrebbe essere l'aumento della produzione industriale e/o dei servizi sconnesso a una variazione del valore aggiunto. Una ipotesi non valida nel nostro caso, considerata la diminuzione della produzione industriale censita da ISTAT per ben 26 mesi consecutivi dal 2023 a marzo 2025.

Quindi, riassumendo il perimetro del problema: arresto della produzione industriale, diminuzione della produttività complessiva e del lavoro eppure robusta crescita dell'occupazione (anche delle ore lavorate, non solo del numero di persone che lavorano).

L'enigma è risolvibile aggiungendo qualche ulteriore dato.

### **2. La c.d. questione salariale: occupazione di scarsa qualità per contenuto e retribuzione**

Il primo, probabilmente il più rilevante, è quello salariale. Dal 1993 ad oggi in nessun altro principale Paese del mondo si è osservata una perdita di potere d'acquisto dei salari simile a quella italiana. Solo negli ultimi quindici anni la diminuzione è stata dello -8,7%, a fronte del +5% francese o del +15% tedesco (Ilo, 2025).

Più occupazione, meno produttività e minori salari: i nuovi posti di lavoro domandati dalle imprese sono perciò a basso valore aggiunto e rivolti a personale con competenze contenute, inquadrato in livelli medio-bassi (allorquando le competenze siano più evolute, ma comunque destinate a svolgere attività per le quali non servono, si verifica il fenomeno dell'*overskilling* – sovraqualificazione –, statistica per la quale, non a caso, l'Italia è attenzionata dall'OCSE, essendo oltre il 15% i lavoratori in questa situazione). In altri termini: le imprese italiane, considerato il fattore "lavoro" più conveniente del "capitale" (si pensi alla recente stagione inflazionistica, che ha elevato i tassi di credito) e più conveniente dell'investimento tecnologico (che avrebbe bisogno di un sistema formativo capace di formare personale in grado di valorizzare l'adozione di sistemi informatici e di robotica evoluti), hanno deciso di gestire la crescita della domanda di beni e servizi post-pandemica incrementando i dipendenti invece che innovando i processi.

A ben vedere, non è chiaro se una situazione del genere debba dispiacere davvero al sindacato, in fin dei conti pare realizzarsi un auspicio diffuso: «che la crescita non dimentichi l'occupazione!». Allo stesso tempo, però, questa tipologia di "crescita povera" espone tanto le imprese, quanto i lavoratori, alla variabilità (futura, ma certa) del mercato, senza attrezzare le aziende con la tecnologia che permette di competere tra i primi, invece che inseguire tra gli ultimi, e fortificare i lavoratori con le competenze che permettono di garantirne l'occupabilità ben di più di qualsiasi: "articolo 18".

### **3. I rischi dell'IA in uno scenario di difficoltà competitiva**

In questo scenario l'affermazione dell'Intelligenza Artificiale non potrà che generare vantaggi per il sistema economico italiano, ma è tutt'altro che neutrale per la società la strada che sarà imboccata dalle imprese (si spera d'intesa con il sindacato e incoraggiate da legislazione ragionevole).

Allorquando l'IA assumesse il temutissimo ruolo sostitutivo, avremmo certo un incremento dei disoccupati, mediaticamente colmato dalla sicura crescita della produttività (è conseguenza matematica: anche immaginando gli stessi valori di produzione, essendo meno i lavoratori, la produttività per ora lavorata risulterebbe più elevata, con giubilo degli economisti teorici).

Di contro, l'IA potrebbe generare effetti moltiplicativi, permettendo una crescita così sostenuta da avere bisogno di uguale, se non maggiore, occupazione. Uguale in termini di quantità, non certo di qualità: questo scenario potrà avverarsi solo a valle di un diffuso e convinto potenziamento delle *skills* delle persone, a partire dalla scuola dell'obbligo fino alla formazione continua, sempre più destinata a diventare vero e proprio diritto.

### **4. Il ruolo della contrattazione collettiva**

Per orientare il nostro mercato del lavoro verso l'ultimo scenario accennato occorre considerare un ulteriore "dato": le relazioni di lavoro e la contrattazione collettiva.

Nel Protocollo Ciampi del 1993 si realizzò quel meccanismo di partecipazione dei sindacati alle decisioni di politica economica più volte suggerito nei saggi di Ezio Tarantelli, concretizzato (otto

anni dopo il suo assassinio) attorno allo scambio tra contenimento dei salari per l'ingresso nella moneta unica e apertura del Governo al confronto in materia di politica dei redditi e dell'occupazione, politiche del lavoro e sostegno al sistema produttivo (la parte del Protocollo rimasta sulla carta). Sbaglia chi oggi accusa i sindacati di non avere conseguito i risultati sperati in materia di espansione degli stipendi: l'obiettivo dell'accordo del 1993 era esattamente il contrario e, come si è visto, è stato pienamente raggiunto.

Oggi, in una situazione profondamente diversa, occorre completare il disegno di Tarantelli, investendo sul decentramento contrattuale per incrementare i salari nelle aziende più produttive e competitive, rigettando quell'egualitarismo centralista che ha guidato il nostro Paese nel paradosso della crescita occupazionale senza crescita economica. La priorità di oggi è la crescita delle retribuzioni. Attenzione: non solo quelle minime (ci mancherebbe!), ma quelle medie, che non avrebbero alcun vantaggio dall'approvazione di soglie salariali legali "di riserva" utili a legittimare trattamenti retributivi contenuti (cioè largamente inferiori al valore aggiunto generato) quando superiori ai minimi, come accade in molti settori produttivi.

Crescita dei redditi vuole dire incremento dei consumi, riattivazione della domanda interna, stimolo alla crescita delle imprese e delle famiglie (anche in senso demografico). La partecipazione dei lavoratori a livello aziendale per incrementare i salari medi ha questo ultimo scopo: altro che battaglia di bandiera!

Ha ragione chi segnala l'urgenza di un nuovo accordo interconfederale per rilanciare la contrattazione di secondo livello, attivare l'intelligenza di prossimità delle relazioni industriali, permettere la compensazione della "scomodità" del lavoro (trattamenti diversificati per le posizioni di lavoro che non possono godere di *smartworking* e settimana corta), affermare un moderno diritto alle competenze. Nel solco dell'insegnamento di Tarantelli, la sfida è quella di passare da una politica di appiattimento dei redditi in ragione di un'anacronistica centralizzazione delle politiche salariali a una politica per la crescita dei redditi tramite il protagonismo dei lavoratori nella gestione delle imprese.

## **Tra “sindacato di strada” e “sussidiarietà circolare”: radici, sfide e risposte possibili per la rappresentanza del lavoro nel futuro. di Francesco Lauria**

### **1. Introduzione**

In questo articolo si propone una riflessione sulla dimensione organizzativa e strategica del sindacato e della Cisl nell’attuale contesto economico, politico, antropologico, del mercato del lavoro e delle relazioni industriali.

Attraverso un dialogo tra passato, presente e futuro, vengono affrontate la suggestione (si potrebbe aggiungere, l’equivoco) del “sindacato di strada” proposto dal Segretario generale della Cgil Maurizio Landini, il tema, antico, dell’organizzazione dei “senza potere” e la questione della sussidiarietà, in particolare circolare, in rapporto alle evoluzioni del welfare e dell’evoluzione del ruolo degli attori sociali e di rappresentanza. Si propone, inoltre, un approfondimento sulla possibile evoluzione, già studiata a partire dall’inizio degli anni Duemila, del modello organizzativo e strategico della Cisl, in rapporto con l’evoluzione, anche internazionale, delle dimensioni e delle forme della rappresentanza sindacale.

### **2. La suggestione (e l’equivoco) del “sindacato di strada”**

Scrive Giulio Marcon nel suo ultimo libro:<sup>1</sup> *Sono un sindacalista sul marciapiede*, così Pierre Carniti – Segretario generale della Cisl negli anni Ottanta del Novecento – volle definirsi molti anni fa. Carniti voleva così evocare gli operatori sociali “a piedi scalzi”, come venivano definiti i giovani e gli attivisti che battevano le strade delle campagne e di borghi del Mezzogiorno negli anni Cinquanta. Recentemente è stato il Segretario della CGIL Maurizio Landini, anche dopo la cocente sconfitta dei referendum dell’8-9 giugno, a proporre un sindacato di strada: un sindacato “dal basso” che incontra i lavoratori sul territorio, nelle strade, nei quartieri.

Da sempre nel sindacato, spiega ancora Marcon, sono convissute due realtà: quella del sindacato verticale, di categoria – organizzato per professioni e settori di lavoro – e il sindacato orizzontale, quello delle Camere del lavoro, presente sul territorio, anche con attività mutualistiche e solidaristiche.

Questa dinamica è raccontata da Marcon nel suo agile volume attraverso il dibattito e le esperienze maturate nel nostro Paese dalla seconda metà dell’Ottocento ad oggi. Tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta del Novecento furono Giorgio Benvenuto, definendo la Uil come “sindacato dei cittadini” e Bruno Trentin, ponendo alla Cgil l’obiettivo di essere un “sindacato dei diritti e della libertà”, a rilanciare questo dibattito.

Marcon (e con lui Landini) spiega che oggi, con il sindacato di strada, il tema si ripropone di fronte a organizzazioni sindacali che, in parte, sarebbero diventate burocratiche e consociative, si sarebbero “ministerializzate”, cadendo in dinamiche corporative e residuali.

---

<sup>1</sup> G. Marcon (2024), *Il sindacato nell’Italia che cambia*, Roma, Edizioni e/o.

Perché il sindacato di strada potrebbe avere una prospettiva credibile?

Secondo lo scrittore romano perché milioni di lavoratori oggi sono precari, lavorano in piccole e microimprese e si incontrano solo sulla strada. Marcon aggiunge anche che la centralità del lavoro non è più quella di una volta. Le identità sociali si formano attraverso percorsi che non si esauriscono nell'orario di lavoro, ma che investono i temi fondamentali della cittadinanza e del tempo liberato dal lavoro.

Non solo, il tema è anche quello che cambia il lavoro – sempre più frammentato, intermittente, incerto – in un'epoca postfordista che trasforma le condizioni esistenziali delle persone: la precarietà del lavoro diventa precarietà esistenziale e lo stesso reddito potrebbe essere legato, in un futuro non troppo lontano, almeno secondo la concezione proposta nel volume, non solo al lavoro, ma anche alla qualità di cittadino o all'esercizio di attività sociali e civiche. Inoltre i tempi di vita si sovrappongono e si intrecciano: non più separazione netta e rigida tra tempo di lavoro e tempo libero, ma – soprattutto per i servizi e le professioni intellettuali, nell'era digitale – una disponibilità al lavoro retribuito durante tutto l'arco della giornata: una connessione intermittente, ma permanente con i propri datori di lavoro e colleghi. Tempi di produzione e di riproduzione, sostiene non a torto Marcon, che si confondono.

Negli anni del neoliberismo, l'attacco rivolto a ridurre il potere di contrattazione del sindacato nei luoghi di lavoro è stato costante e durissimo. Questo ha portato a rendere più indifesi i lavoratori e i risultati si sono visti: salari più bassi, più precarietà. Il mercato del lavoro è diventato un mercato dei lavoratori.

Secondo Marcon e Landini l'evocazione del sindacato di strada serve a ricollocare, in questo contesto, il ruolo delle organizzazioni dei lavoratori di fronte alle sfide nuove della globalizzazione e della deregolazione e svalorizzazione del lavoro. La strada – in un'epoca in cui la fabbrica fordista ha sempre meno importanza – dovrebbe rappresentare il punto di incontro di diverse sensibilità: la lotta per il miglioramento delle condizioni materiali dei lavoratori e la prospettiva politica di un cambiamento generale, la concretezza dell'azione nella difesa degli interessi dei singoli e la radicalità delle proposte per la realizzazione dell'interesse collettivo, la democrazia e l'orizzontalità dell'organizzazione del sindacato.

Facendo propria la lezione di Vittorio Foa<sup>2</sup> e Pino Ferraris,<sup>3</sup> Marcon sostiene che, guardando al futuro, occorra ripensare e rivalutare la storia del sindacato, quello che nella seconda metà dell'Ottocento seppe fare innovazione sociale, dando vita alle mutue di solidarietà, al movimento cooperativo dei braccianti e degli artigiani, alle Camere del lavoro, alle Casse rurali, ad una idea di sindacato fondato sulla confederalità.

Una pratica sindacale che superava l'univocità della dimensione di mestiere, alla base di competizioni e diseguaglianze nel mondo del lavoro e della formazione delle cosiddette "aristocrazie operaie". Un sindacato che certo rivendicava e che faceva resistenza ai padroni (solidarietà contro), ma che costruiva pratiche di mutuo appoggio (solidarietà per), forme nuove di cittadinanza sociale e civica capace di dare identità collettiva e di costruire pratiche inedite di emancipazione, grazie

---

<sup>2</sup> V. Foa (2009), *La Gerusalemme rimandata*, Torino, Einaudi.

<sup>3</sup> P. Ferraris (2011), *Ieri e domani. Storia critica del movimento operaio e socialista ed emancipazione dal presente*, Roma, Edizioni dell'Asino.

all'auto-organizzazione e ad una democrazia dal basso contro le forme verticali e gerarchiche connaturate ad ogni organizzazione tradizionale.

Quella storia, sostiene Marcon, costituirebbe la modernità che il sindacato ha davanti a sé, se vuole ridarsi forza e rilanciarsi.

In realtà, pur partendo da presupposti difficilmente confutabili, le conclusioni operative e strategiche di Landini hanno lasciato perplessi anche commentatori non lontani dalla sua Confederazione sindacale.

C'è chi, come Mario Lavia, ha definito la Confederazione di Corso d'Italia un: «metapartito leaderistico» che ha smarrito ogni dialettica interna, abbracciando un nuovo «populismo sindacale».<sup>4</sup> e chi, come Gaetano Sateriale, dirigente di grande esperienza, ha provato a riportare le riflessioni di Landini in un ambito più sindacale, sottolineando il tema della contrattazione territoriale e aprendo a una coraggiosa riflessione di prospettiva sul futuro del sindacato italiano.<sup>5</sup> In ogni caso, la pur interessante suggestione del “sindacato di strada” stretta nell'attuale angusta politica del segretario generale della Cgil rischia di rappresentare, anche internamente, un equivoco.

### **3. Organizzare i senza-potere: il community organizing tra Saul Alinsky e Cesar Chavez**

Una riflessione, indirettamente collegata al tema del c.d. “sindacato di strada” è quella sul *community organizing*.

Il *community organizing* è un insieme di pratiche dai risultati concreti e di notevole impatto per la formazione di leader locali e la creazione di coalizioni civiche per la rigenerazione urbana, lo sviluppo territoriale e l'inclusione sociale. Barack Obama è stato un *community organizer* per tre anni della sua vita; un'esperienza, a suo dire, estremamente formativa.

Sviluppato a Chicago da Saul Alinsky a partire dal 1930, con il sostegno iniziale della Chiesa cattolica americana, si è diffuso in tutti gli Stati Uniti consentendo importanti vittorie rispetto alle rivendicazioni delle minoranze e delle fasce più emarginate della popolazione.

Il *community organizing* si caratterizza per alcuni approcci distintivi:

- parte dal creare e rafforzare le relazioni nella comunità, prima che dai problemi da risolvere;
- inizia con l'ascolto delle persone, per identificare e formare leader civici intorno alle loro motivazioni e ai loro interessi e non a cause preconfezionate;
- si basa sulle organizzazioni ancora del territorio, dove le persone socializzano a prescindere dall'omogeneità sociale e l'identità di vedute (scuole, centri sportivi, sedi sindacali, chiese, moschee e altri luoghi di culto, etc.);
- costruisce potere relazionale per rendere le istituzioni realmente democratiche e responsabili verso i cittadini;
- riconosce che una comunità per esistere ha bisogno di figure preposte a suo supporto, gli organizzatori di comunità.

---

<sup>4</sup> M. Lavia, *Populismo sindacale. La Cgil di Landini è un metapartito a immagine e somiglianza del suo leader*, in Linkiesta, 13 giugno 2025, <https://www.linkiesta.it/2025/06/cgil-maurizio-landini-populismo-sindacato/>

<sup>5</sup> G. Sateriale, *Il referendum è la fine di un percorso, ora va aperta una riflessione sul futuro del sindacato italiano* in Il Diario del Lavoro, 22 giugno 2025, <https://www.ildiariodellavoro.it/il-referendum-e-la-fine-di-un-percorso-ora-va-aperta-una-riflessione-sul-futuro-del-sindacato-italiano/>

Come spiegano Alessandro Coppola e Mattia Diletti,<sup>6</sup> la riflessione di Saul Alinsky si colloca, in primo luogo, alla confluenza di processi diversi e profondi di riformulazione della questione sociale come questione urbana, delle modalità d'intervento e di azione collettiva su di essa ed entro di essa.

Rispetto al rapporto con il sindacato americano, Alinsky sarà subito attratto dalla sostenuta dinamica di sindacalizzazione che coinvolgeva i lavoratori dell'industria alimentare.

I lavoratori erano organizzati dal Packinghouse workers organizing committee (Pwoc), realtà promossa dal Congress of industrial organizations (Cio), Confederazione sindacale che aveva conseguito in quegli anni importanti successi contrattuali in diversi settori produttivi, a partire da quello automobilistico.

Fu proprio guardando alla sindacalizzazione dei lavoratori e alla sua relazione con le condizioni urbane di degrado e marginalità del quartiere dove gli stessi operai vivevano, che Alinsky si persuase della possibilità di promuovere nuove forme di azione collettiva che agendo sulla *community* potessero rivelarsi uno strumento prezioso anche per il processo di sindacalizzazione in corso.

Spiegano ancora Coppola e Diletti: «per Alinsky l'obiettivo da conseguire era la creazione di una forte, riconoscibile organizzazione locale in uno dei quartieri operai più etnicamente diversificati d'America, facendo leva sugli attori esistenti – le istituzioni religiose, prima di tutto, assieme ad altri soggetti territoriali – e sulla costruzione di un'agenda che fosse rappresentativa di istanze e bisogni percepiti a cavallo delle “trincee” etniche che strutturavano, ma allo stesso tempo, disarticolavano, la vita locale».

Il comitato promotore, composto da rappresentanti di una pluralità di attori, dalle influenti chiese cattoliche nazionali alle sezioni sindacali, per arrivare ai commercianti, veniva così a incarnare la forma organizzativa essenziale del tentativo di *coalition building* territoriale promosso da Alinsky.

Una figura indirettamente di raccordo tra il movimento di Alinsky e il sindacato è costituita da Cesar Chavez.<sup>7</sup>

*Un leader sindacale*, titolava sobriamente, ma efficacemente, l'editoriale di «Opinioni», trimestrale della Fisba Cisl, nel primo numero del 1994. Un fascicolo che ricordava, fin dalle prime pagine, proprio Chávez, allora da poco scomparso.

Ma chi era Chávez e cosa ci può raccontare il filo a ritroso della sua storia?

Come è scritto nelle pagine a lui dedicate sul sito web del sindacato americano Afl-Cio, César Chávez è stato, innanzitutto, un eroe popolare e un simbolo di speranza per milioni di americani. Nel 1962, insieme a pochi compagni, decise di organizzare un sindacato di lavoratori agricoli in un contesto, quello dell'estremo Sud degli Stati Uniti, che rendeva l'associazione tra loro quasi impossibile.

Pur con alti e bassi, tra vittorie e sconfitte, Chávez e il suo sindacato sono riusciti a rappresentare un sorprendente orizzonte di speranza per diversi decenni nel Novecento, a partire dai lavoratori agricoli sfruttati. Ardente sostenitore della nonviolenza, Chávez è stato uno dei leader sindacali più

---

<sup>6</sup> A. Coppola, M. Diletti (2020), *Introduzione: “Comfort the afflicted and afflict the comfortable”, Saul Alinsky, un democratico radicale fra scienza della società, teoria del potere e pratica dell'azione collettiva*, in A. Coppola, M. Diletti, a cura di, *Radicali all'azione! Organizzare i senza-potere. Saul Alinsky*, Roma, Edizioni dell'Asino.

<sup>7</sup> Per un approfondimento più ampio si veda: F. Lauria (2022), «*Si se puede!*». César Chávez e la profezia praticata di organizzare i non organizzati. *L'incontro con la Cisl e la Fisba* in A. Coppola, F. Lauria, a cura di, *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Roma, Edizioni Lavoro.

ispirati e ispiratori del XX secolo, con un'influenza che si è estesa ben oltre i campi della California e che arriva fino a noi.

“Sí se puede! – Yes we can!” era il suo motto, ripreso in tempi molto più recenti dal futuro Presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, durante la sua vittoriosa campagna presidenziale.

Giovanissimo, Chavez, già nel 1939 fece le prime esperienze sindacali a San José, insieme al padre e allo zio, che avevano organizzato, con una branca del sindacato americano Cio, uno sciopero degli operai dell'industria della frutta secca.

Incoraggiato da Fred Ross, un noto organizzatore di comunità, collaboratore proprio del fondatore del *community organizing* Saul Alinsky, Chávez lasciò il deposito di legname per diventare un organizzatore di comunità a tempo pieno per la Community services organization (Cso), istituendo gruppi di attivisti a Oakland e in altre città dello Stato della California. Nominato direttore esecutivo nel 1959, si trasferì a Los Angeles per lavorare nel front office dell'organizzazione.

Due anni dopo, nel 1962, si spostò a Delano, in California, con la moglie, gli otto figli e Dolores Huerta, una collega della Cso. In quel luogo fondarono un vero e proprio sindacato, la National farm workers association (Nfwa), portarono avanti coraggiose mobilitazioni per un salario dignitoso e un'assicurazione contro la disoccupazione per i lavoratori agricoli, sostennero il diritto alla contrattazione collettiva e istituirono un piano di assicurazione sulla vita, un'unione di credito e una sala di assunzione per i membri.

La lotta dei lavoratori agricoli coinvolse immediatamente gli studenti e gli attivisti dei diritti civili. Dopo alcune difficoltà, i lavoratori dei porti e i camionisti supportarono le proteste del sindacato guidato da Chávez anche con azioni di protesta nonviolenta e di boicottaggio.

Ma se il sostegno dell'opinione pubblica, della società civile e anche di parte dei media fu da subito notevole, non fu per nulla semplice vincere la lotta nei rapporti di lavoro e per il diritto alla contrattazione.

I primi risultati concreti furono ottenuti a cavallo tra il 1966 e il 1967, quando la United farm workers (Ufw), erede della prima organizzazione fondata da Chávez, firmò, dopo una lunga lotta, contratti collettivi con alcuni dei principali produttori di vino del Sud degli Stati Uniti.

Dopo altri trent'anni di lotte e impegno sindacale, Chávez morì improvvisamente nell'aprile 1993 a Yuma, in Arizona. Era in quel luogo per testimoniare in un'udienza associata a una causa durata diciassette anni, avviata contro il sindacato dalla Bruce Church Incorporated, un'azienda agroalimentare che, per uno scherzo del destino, possedeva la terra che, una volta, proprio la famiglia Chávez aveva coltivato.

Ai fini del nostro studio, va ricordato che Chávez lavorò proprio come *community organizer* dal 1953 al 1961. Nel 1958 ne divenne anche responsabile nazionale per tutta la California.

Il punto di distacco tra Chávez e la scuola di Alinsky fu rappresentato dal suo essere un lavoratore agricolo e di non trovare la sufficiente disponibilità, nella organizzazione di quest'ultimo, nata in contesti urbani come quello di Chicago, a occuparsi dei braccianti poveri – i *chicanos* (sette milioni di lavoratori e lavoratrici in California).

La divergenza tra Chávez e il binomio Ross-Alinsky fu dettata, a detta del leader sindacale, dalla prevalenza del punto di vista delle “classi medie” sulle priorità dell'organizzazione. Fu così che Chávez, nel 1962, si allontanò dal *community organizing* vero e proprio per fondare la propria

organizzazione che divenne a tutti gli effetti un sindacato dei lavoratori agricoli (United farm workers).

Al di là dei rapporti, indiretti, con Chavez e la sua organizzazione, a partire dagli anni Novanta del Novecento, venti anni dopo la sua scomparsa, la lezione di Alinsky verrà, almeno in parte, riscoperta più su larga scala da parte del movimento sindacale americano.

La formazione di larghe concentrazioni di manodopera migrante nei settori a più alta intensità di lavoro, in economie metropolitane sempre più terziarizzate e frammentate, agirà come fattore di pressione sulle organizzazioni sindacali.

Si assisterà, quindi, all'ascesa di nuove realtà sindacali come United Here e Service Employers International Union (Seiu) che proporranno, coerentemente con le lezioni di Alinsky, un nuovo modello di sindacalismo "di movimento" e "di comunità", particolarmente attivo, anche in anni più recenti, nelle mobilitazioni dei lavoratori del "terziario povero".

Tali mobilitazioni si confronteranno, a partire dai temi del lavoro, anche su altre questioni di grande rilievo come la dignità dei migranti, la nuova questione abitativa, la precarizzazione sociale, il modello di accumulazione urbano e la crisi climatica.

Le più recenti esperienze di *community unionism* hanno posto con forza il tema della costruzione di conoscenze credibili a sostegno di processi di mobilitazione e negoziazione di interessi deboli contro interessi forti. Come diceva Alinsky: «*Research, act, evaluate*», invitando ad abitare lo spazio difficile della costruzione dal basso e dai margini della democrazia.

#### 4. Ripartire da Maritain: sussidiarietà circolare, *community organizing* e welfare di comunità

Una quindicina di anni fa, con l'elezione di Barak Obama<sup>8</sup> a Presidente degli Stati Uniti e l'enciclica *Caritas in veritate* di Papa Benedetto XVI si sono riaccese le luci sulle figure proprio di Saul Alinsky e su quella di Jacques Maritain, filosofo personalista francese, teorico dell'umanesimo integrale<sup>9</sup>.

Queste due figure possono apparire molto lontane, in realtà sappiamo inequivocabilmente che tra loro sono intercorse una grande amicizia e una forte stima reciproca,<sup>10</sup> tanto che sono state archiviate ben settantaquattro lettere tra i due, in un periodo temporale di quasi trent'anni.

Rispetto al primo libro importante di Alinsky,<sup>11</sup> Maritain ne scriverà la prefazione e userà parole molto significative: «A mio avviso ciò che è passato attraverso il movimento Back of the Yards<sup>12</sup> apre una nuova strada verso una vera democrazia e ci mostra l'unico cammino attraverso il quale il profondo bisogno di comunione, che oggi scuote la gente inebetita dalla civiltà tecnologica, può essere soddisfatto nella libertà e attraverso la libertà, nel, e attraverso un, profondo rispetto per la

<sup>8</sup> Come già accennato, Obama fu *community organizer* nell'associazione creata da Alinsky per tre anni durante gli anni Ottanta del Novecento, curiosamente anche Hillary Clinton, nel 1969, svolse la tesi di laurea sul fondatore del *community organizing*.

<sup>9</sup> Sull'influenza di Maritain sulla cultura sindacale della Cisl si vedano: G. Acocella (2022), *Il personalismo nella cultura sindacale della Cisl. Sulle tracce delle influenze di Maritain e Mounier*, in A. Coppola, F. Lauria, *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Roma, Edizioni Lavoro e F. Riva (2025), *Un'idea di sindacato. Giulio Pastore e la Cisl*, Roma, Edizioni Lavoro.

<sup>10</sup> Si veda B. Doering, L. D'Ubaldo (2011), *Maritain e Alinsky: un'amicizia. La corrispondenza tra il filosofo cattolico e il teorico del radicalismo americano*, Bologna, Il Mulino.

<sup>11</sup> S. Alinsky (1946), *Reveille for Radicals*, New York, A Division of Random House, Inc.

<sup>12</sup> Si tratta della prima iniziativa avviata nel 1939 da Alinsky nel quartiere nero più degradato di Chicago.

persona umana, attraverso una confidenza reale nel popolo (...) nello stesso tempo dei veri leader possono emergere ed essere scelti dal popolo stesso».<sup>13</sup>

Dirà, più tardi, Maritain ancora di Alinsky: «è uno dei miei più grandi amici, è un indomito e temuto organizzatore di comunità popolari e leader antirazzista i cui metodi sono tanto efficaci quanto poco ortodossi».<sup>14</sup>

È noto, poi, che, grazie all'intermediazione proprio di Maritain, Alinsky sarà ricevuto, nel maggio 1958, a Milano dall'arcivescovo cardinal Montini, il futuro Paolo VI.

Per una settimana l'ospite americano sarà tenuto a serrato colloquio sui temi caldi del conflitto sociale e sindacale.

Il volontarismo e il pragmatismo in Alinsky, benchè non avulsi dalla logica del conflitto, scrive Lucio D'Ubaldo, nella sua prefazione al libro sull'amicizia tra il filosofo francese e l'attivista americano,<sup>15</sup> danno il tono ad un'alternativa positiva in cui l'umanesimo riconquista un diritto di cittadinanza nell'orizzonte democratico della società contemporanea.

La regola che sta alla base della politica del *radical* Alinsky comporta il rifiuto di un atteggiamento di sfiducia verso la volontà degli uomini e quindi verso la loro capacità di autoredenzione politica.

Il dialogo tra Maritain e Alinsky porta a riflettere sulla prospettiva di un umanesimo che contenga elementi di autentica radicalità e, allo stesso tempo, sulla forza di un radicalismo che accolga l'esigenza di una maggiore umanizzazione della politica e della democrazia.

Scriva ancora D'Ubaldo che entrambi nutrivano la speranza di una società nuova, partendo dalla convinzione che radicalismo e riformismo fossero componenti dello stesso discorso politico che si alimenta del ruolo fondamentale dei corpi sociali dal basso, in una logica di sussidiarietà coerente con il personalismo comunitario e con l'emancipazione consapevole e "scientificamente" cercata dei ceti popolari.

Il tema del rapporto tra economia, azione sociale e ruolo della sussidiarietà è stato profondamente studiato, soprattutto a partire dall'inizio degli anni Novanta del Novecento da uno studioso che si situa nel solco del personalismo comunitario e che ha collaborato fortemente nella redazione dell'enciclica *Caritas in veritate*: Stefano Zamagni.

Secondo Zamagni, uno dei più rilevanti studiosi in materia, già allievo di Mario Romani presso l'Università Cattolica di Milano, l'universale riconoscimento del valore e della importanza della sussidiarietà si scontra con una preoccupante caduta delle sue possibilità di attuazione pratica.<sup>16</sup>

La spiegazione data dal professore bolognese è che ciò dipende, oltre che dal noto ritardo della cultura italiana su tale fronte, da una perdurante confusione di pensiero tra le tre versioni del principio in questione: quella verticale, che chiama in causa la regola di distribuzione della sovranità tra i diversi livelli di governo (decentramento politico-amministrativo); quella orizzontale che, invece, ha a che vedere con la regola di attribuzione di compiti operativi a soggetti diversi da quelli

---

<sup>13</sup> Si veda anche P. Viotto (2008), *Grandi amicizie. I Maritain e i loro contemporanei*, Roma, Città Nuova, Roma.

<sup>14</sup> J. Maritain (1977), *Il Contadino della Garonna*, Brescia, Morcelliana.

<sup>15</sup> L. D'Ubaldo (2011), *Maritain e Alinsky: oltre il dialogo*, in B. Doering, L. D'Ubaldo, *Maritain e Alinsky: un'amicizia. La corrispondenza tra il filosofo cattolico e il teorico del radicalismo americano*, Bologna, Il Mulino.

<sup>16</sup> S. Zamagni, *Dell'origine e del fondamento del principio di sussidiarietà orizzontale*, Aiccon, Short Paper 23/2022, <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2022/03/SHORT-PAPER-23.pdf>

della Pubblica amministrazione così da realizzare una cessione di sovranità; quella circolare che costituisce una forma, ancora inedita nel nostro paese, di condivisione di sovranità.

Se la sussidiarietà in senso verticale si alimenta del rifiuto del centralismo e del dirigismo, la sussidiarietà in senso orizzontale si concentra sul criterio con cui si ripartisce la titolarità delle funzioni pubbliche tra enti pubblici e corpi intermedi della società civile.

Come si può delineare la versione circolare della sussidiarietà?

Spiega sempre Zamagni<sup>17</sup> che si tratta di un principio la cui prima elaborazione risale alla fine del XIII secolo e che deve molto al pensiero di Bonaventura da Bagnoregio e di altri importanti autori della Scuola Francescana. Si è soliti, infatti, attribuire il merito della “scoperta” della sussidiarietà al giurista Ugo Grozio (1583-1645) e al filosofo Johannes Althusius (1557-1663) che nel 1615 ne coniarono il termine. Va ricordato, però, che il concetto e soprattutto la pratica della sussidiarietà risalgono a oltre tre secoli prima quando, in Toscana e Umbria, sorgono le confraternite (ad esempio le Misericordie) e le corporazioni di arti e mestieri.

L'immagine che utilizza lo studioso bolognese per spiegare la sussidiarietà circolare è quella di un triangolo, ai cui vertici si collocano l'ente pubblico, la comunità degli affari, cioè il mondo delle imprese e il variegato mondo degli enti di Terzo Settore, espressione della società civile organizzata. Secondo Zamagni, i tre soggetti devono interagire tra loro in modo sistematico, non sporadico, sulla base di predefiniti protocolli operativi per decidere sia le priorità degli interventi da realizzare sia le modalità di esecuzione degli stessi.

Parliamo, quindi, di una specifica forma di governance basata sulla co-programmazione e sulla co-progettazione degli interventi, il cui fine ultimo è la rigenerazione della comunità, un modo che consente alle persone di contribuire ad allargare lo spazio dell'inclusione sia sociale sia economica. Il docente dell'Università felsinea sottolinea anche che l'organizzazione della comunità (proprio il *community organizing*) è una strategia non meramente rivendicativa o tesa a creare movimenti di protesta, ma piuttosto che mira ad articolare in modo nuovo le relazioni tra Stato, Mercato, Comunità.<sup>18</sup>

Il senso ultimo della sussidiarietà circolare è quello di consentire di passare dal modello bipolare di ordine sociale basato su Stato e Mercato a quello tripolare che accanto al pubblico e al privato pone, con pari dignità, il civile.

Come ha scritto il sociologo tedesco Ralf Dahrendorf: «la democrazia e l'economia di mercato non bastano. La libertà ha bisogno di un terzo pilastro per essere salvaguardata: la società civile».

Jacques Maritain scriveva, inoltre, ne: *L'uomo e lo Stato*<sup>19</sup> per chiarire la distinzione tra società politica e società civile: «Il popolo è la moltitudine delle persone umane che riunite da una reciproca amicizia per il bene comune ... costituiscono una società politica o un corpo politico... Il popolo è al di sopra dello Stato; il popolo non è per lo Stato, ma lo Stato invece è per il popolo».

Un ambito di applicazione pratica del principio di sussidiarietà è quello del nuovo modello di welfare: un modello che, ci ricorda sempre Zamagni, ha nel concetto di co-produzione il proprio pilastro portante.

---

<sup>17</sup> S. Zamagni (2008), *Tracce di economia civile nel pensiero francescano della prima modernità*, in P. Delcorno, a cura di, *Politiche di misericordia tra teoria e prassi*, Bologna, Il Mulino.

<sup>18</sup> S. Zamagni, *Mercato, Stato, Società Civile* in “Rivista di Teologia Morale”, 22, 1991, pp.301-312.

<sup>19</sup> J. Maritain (1953), *L'uomo e lo Stato*, Milano, Vita e Pensiero.

Con l'avvento degli anni Duemila, nell'ambito del welfare, si apre infatti la c.d. "fase della co-produzione", nota in letteratura come: "New Governance Model". L'idea alla base di questo modello è quella di considerare il fruitore come un portatore di bisogni che non può essere spogliato degli attributi di cittadino. Il fruitore-cittadino, spiega ancora Zamagni, è un soggetto che può esprimere il suo punto di vista circa il servizio e coopera per l'individuazione delle soluzioni migliori. È questo, pertanto, il nucleo duro della sussidiarietà circolare.

La crisi sistemica del *welfare state* spiega l'interesse crescente per il *welfare* di comunità. In quest'ultimo, è l'intera società, e non solo lo Stato, che deve farsi carico del benessere di coloro che la abitano. Se è la società nel suo complesso che deve prendersi cura di tutti coloro che in essa vivono senza esclusioni, è evidente che occorre mettere in relazione i tre vertici del triangolo sociale: la sfera degli enti pubblici (stato, regioni, comuni, enti parastatali, ecc.), la sfera delle imprese, ovvero la *business community*, e la sfera della società civile organizzata (associazioni di vario genere, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni). Questa, spiega Zamagni, è l'essenza della sussidiarietà circolare.

Inoltre il concetto di sussidiarietà circolare si nutre dell'abbandono del pessimismo antropologico che risale a Guicciardini, Machiavelli, Hobbes.<sup>20</sup> Secondo questo filone filosofico, che si contrappone sia al radicalismo sociale di Alinsky che al personalismo comunitario di Maritain, gli esseri umani sono individui opportunisti e autointeressati e non è pensabile che possano prendere in considerazione, nel loro agire, categorie e sentimenti morali come la reciprocità e il bene comune.

## 5. Il divenire della Cisl: tra dimensione verticale e orizzontale

Il tema del rapporto tra dimensione verticale e orizzontale della rappresentanza può essere affrontato anche nel rileggere il modello organizzativo e strategico della Cisl, rispetto al quale ci viene in aiuto un intellettuale-sindacalista appartenuto alla Confederazione: Domenico Paparella.

Domenico Paparella (1947-2010) è stato operaio e militante sindacale all'Ansaldo di Genova, dirigente provinciale e nazionale della Fim Cisl e del sindacato unitario dei metalmeccanici FIm, direttore del Cesos (Centro di studi economici sociali e sindacali, promosso dalla Cisl), esperto, a livello internazionale, di relazioni industriali, con un'attenzione particolare alla partecipazione dei lavoratori. Ha scritto una nota,<sup>21</sup> molto importante, sull'evoluzione del modello organizzativo della Cisl poco prima che una particella di amianto, maledettamente respirata in gioventù, si risvegliasse nel suo corpo e ne causasse la morte prematura.

Scrive Paparella: «Il fondamento della rappresentanza della Cisl è costituito dalla categoria. Il patto fondativo della Cisl afferma che la nuova organizzazione sorge per impostare il movimento sindacale "sull'autogoverno della categoria esercitato nel quadro della solidarietà sociale e nelle esigenze generali del Paese". La proposta di un sindacato fondato sulle categorie era già presente nel dibattito interno alla Cgil unitaria ed aveva visto la convergenza della corrente cristiana e componenti

---

<sup>20</sup> Su questo si veda anche il recente volume: L. Pennacchi (2025), *Nonostante Hobbes. Lavoro, antropologia, democrazia*, Firenze, Castelvechi.

<sup>21</sup> D. Paparella (2011), *Il divenire della Cisl. Il modello organizzativo ieri, oggi e domani*, in Cesos (a cura di), *Domenico Paparella. Operaio, sindacalista, intellettuale*, Roma, Edizioni Lavoro. Consultabile online all'indirizzo: [https://www.centrostudi.cisl.it/wp-content/uploads/2025/07/Il-divenire-della-Cisl\\_paparella\\_ok.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/wp-content/uploads/2025/07/Il-divenire-della-Cisl_paparella_ok.pdf)

significative della corrente socialista, in particolare quelle che facevano riferimento all'allora segretario generale della Cgil unitaria, Bruno Buozzi».

Come è noto, la proposta della Cisl capovolse il paradigma organizzativo tipico della tradizione italiana che vedeva la rappresentanza del lavoro organizzata su base territoriale, con le Camere del lavoro.

Aggiunge lo scomparso sindacalista-intellettuale della Cisl: «La Cgil era allora alla ricerca di un ruolo sindacale d'opposizione e di classe. Questa collocazione politica presupponeva una politica rivendicativa fortemente centralizzata e una diffusa capacità di mobilitazione sociale quale espressione del radicamento dell'organizzazione nel territorio. La struttura territoriale consentiva l'affermarsi di questa concezione nella quale prevaleva la dimensione politica dell'azione sindacale – per sua natura centralizzata – e che determinava in periferia un rapporto con gli iscritti di tipo assistenziale, giudicata – da alcuni severi osservatori – da «ente parastatale».<sup>22</sup>

La scelta della Cisl rispondeva invece alla necessità di innovare la pratica sindacale su due aspetti fondamentali: da una parte, quello di sostituire il collante ideologico con una nuova concezione sindacale sulla quale costruire una prospettiva solidaristica tra i lavoratori e, dall'altro, sviluppare una struttura sindacale funzionale al nuovo ruolo del sindacato quale agente contrattuale.

La concezione della Cisl si arricchì e si articolò intorno all'idea centrale che assunse il sindacato come soggetto autonomo, non dipendente da altri attori politici e sociali, che vide nell'organizzazione per categoria lo strumento per la partecipazione, l'organizzazione, la mobilitazione e la tutela contrattuale dei lavoratori.

Scrive ancora Domenico Paparella: «Il nuovo sindacato cambia alla radice il rapporto di delega con il lavoratore: non più una delega ad una rappresentanza parapolitica, fondata su un'adesione ideologica, ma una delega fondata sulla domanda di tutela delle concrete condizioni di lavoro da realizzare con il metodo contrattuale. I lavoratori vengono sollecitati ad associarsi nella categoria, su base volontaria, per migliorare le proprie condizioni mediante la contrattazione collettiva».

La Cisl considera pertanto il controllo delle condizioni di lavoro centro della sua iniziativa e si sforza di tenere separata la contrattazione dall'azione politica generale.

Va riconosciuto, però, che, anche per ragioni pratiche e di radicamento nella rappresentanza, nel disegno organizzativo della Cisl, per tutti gli anni Cinquanta, e per buona parte degli anni Sessanta, le strutture orizzontali confederali sono chiamate ad esercitare un'azione di coordinamento e di promozione dell'insediamento delle strutture categoriali nell'ottica dell'interesse generale dell'organizzazione.

Tutto ciò porta ad un naturale temperamento tra l'azione di categoria e il bene comune svolto dalle strutture orizzontali che si concretizza con interventi sulle politiche rivendicative – che debbono rispondere a criteri di compatibilità sociale ed economica – nella determinazione delle forme di azione che ciascuna categoria adotta quando coinvolgono gli altri settori e l'insieme dei cittadini.

Scrive Paparella: «La dimensione territoriale si focalizzava piuttosto sulla dimensione locale, sulle "Zone sindacali" come strumento di aggregazione nel territorio di tutti i lavoratori che operano in settori nei quali l'organizzazione fordista della produzione non ha trovato applicazione. Questa

---

<sup>22</sup> M. Regini, E. Reyneri (1972), *Introduzione* a S. M. Lydset, M. A. Trow, J. S. Coleman, *Democrazia sindacale*, Milano, Etas Kompass.

dimensione organizzativa si rivelò particolarmente vitale fra i braccianti ed i salariati agricoli, tra i coloni e i mezzadri, fra piccoli produttori e coltivatori diretti, tra i lavoratori edili, gli stagionali e gli artigiani».

Il rafforzamento del ruolo della dimensione territoriale in tutti gli ambiti si è verificato anche, a partire dagli anni Settanta del Novecento, attraverso l'attuazione del dettato costituzionale che prevedeva l'istituzione delle Regioni a statuto ordinario con potestà legislative su alcune materie. Nel contesto di quel dibattito emerse nel sindacato, come linea di azione politica prioritaria, quella dell'intervento nel territorio come conseguenza e sbocco del potere acquisito dal sindacato stesso nei luoghi di lavoro.

L'azione sindacale rispondeva alla necessità di promuovere un'azione collettiva esplicitamente rivolta a condizionare le decisioni e l'operato del Governo e delle istituzioni locali nelle scelte di sviluppo e nell'organizzazione dei servizi locali con l'intento di accrescere le opportunità di lavoro e la qualità della vita dei lavoratori e dei cittadini. Accanto a questi obiettivi politici emerse anche la necessità di estendere l'area della rappresentanza del sindacato agli strati marginali del mercato del lavoro che a quell'epoca cominciava a frammentarsi con l'apparire di figure di lavoratori a domicilio e di lavoratori dalle microimprese create dal decentramento delle imprese manifatturiere maggiori.

Approfondisce ancora l'ex Segretario generale del Cesos: «Le forze condizionanti del riassetto organizzativo necessarie per affrontare la nuova dimensione territoriale dell'azione sindacale non erano solo di tipo strutturale, legate alla segmentazione del mercato del lavoro o al proliferare delle piccolissime imprese: era viva nel sindacato la percezione che lo sviluppo aveva generato nuove disuguaglianze di tipo orizzontale, tra le diverse aree del Paese nella dotazione di servizi fondamentali quali la casa, la salute, i trasporti, ecc.»

Nella Cisl questo dibattito venne approfondito elaborando la nozione di "nuova confederalità", che riassumeva l'idea di una strategia solidaristica da attuare nel territorio con il coinvolgimento delle categorie e, più tardi, anche dei servizi e dalle associazioni promossi dalla Confederazione.

Con particolare attenzione al Sud del Paese, si sviluppò poi nella Cisl la proposta di: "sindacato di popolo", promossa da Bruno Manghi e Giuseppe Acocella presso il Centro Studi Cisl per il Mezzogiorno, prima a Spezzano della Sila e poi a Taranto. Tale proposta era volta a sollecitare la confederazione di Via Po a raccogliere le modalità (ancora visibili a cavallo degli anni Settanta e Ottanta del Novecento) di organizzazione orizzontale (rispetto al primato indiscusso delle federazioni di categoria) che si andavano riscoprendo come una via "socialmente avanzata" di fare sindacato nel Mezzogiorno.

Guardando alla dimensione internazionale delle relazioni industriali, un fattore di crisi del sindacato categoriale organizzato su base settoriale è rappresentato dall'indebolimento dei confini merceologici che erano stati posti alla base dei criteri organizzativi.

Hanno contribuito a determinare questa nuova situazione i fenomeni di riorganizzazione delle imprese che, anche a seguito dei processi di liberalizzazione e di privatizzazione, si sono diversificate mediante le acquisizioni di attività lontane dal loro core business. Queste trasformazioni hanno, tra l'altro, anche generato tensioni competitive tra le organizzazioni sindacali di categoria dei settori manifatturieri e quelle dei servizi.

Continua Paparella nel suo prezioso scritto: «Hanno contribuito a ridurre la capacità di sindacalizzazione della struttura categoriale l'instabilità e la frammentarietà delle carriere lavorative,

particolarmente acuta al momento dell'ingresso al lavoro e che presentano numerose discontinuità nel corso della vita lavorativa. Anche l'incremento delle forme di lavoro temporaneo, che costituiscono ormai un elemento strutturale del mercato del lavoro dei Paesi occidentali, è fonte di indebolimento delle possibilità di sindacalizzazione dato che i lavoratori coinvolti in queste forme contrattuali hanno sempre minori probabilità di svolgere la loro carriera lavorativa nella stessa azienda o nello stesso settore».

Un altro importante studioso della Cisl, Aldo Carera, ha definito quella della Confederazione come: «l'elaborazione di un modello evolutivo del tutto originale che ha retto nel tempo a fronte del potente travaglio di un Paese rurale che diventava industriale e proseguiva poi su ulteriori vie».<sup>23</sup>

## 6. Le sfide di oggi e di domani... Può nascere un sindacato "circolare"?

Va rilevato che il modello organizzativo della Cisl e del sindacato in generale deve oggi fare i conti con fenomeni di carattere strutturale, culturale, sociale e politico che ne insidiano la rappresentanza ed il radicamento e sfidano la sua capacità "cognitiva" nel tradurre in azioni coerenti i cambiamenti che intervengono nel contesto esterno e nel mondo del lavoro.

Come ha scritto un altro fondamentale intellettuale della Cisl, Guido Baglioni: «L'agenda sindacale è segnata dalla diversità: livelli di contrattazione, tendenza alla decentralizzazione, eterogeneità della forza lavoro, gestione nel mercato del lavoro nel territorio, partecipazione con forme e intensità diversa».<sup>24</sup>

Tornando al testo di Paparella e avvicinandoci alle conclusioni va ricordato che il problema che si pone al sindacato di origine "industriale", in un contesto così frammentato, è quello di accrescere il suo contributo di "attore innovativo" degli equilibri sociali ed economici e dello sviluppo del Paese.<sup>25</sup> Per delineare le possibili traiettorie evolutive dell'organizzazione, Paparella approfondisce sei aree di criticità e di opportunità che tendono a sollecitare e a mettere in discussione l'organizzazione della rappresentanza e che qui ci limitiamo a citare.<sup>26</sup> Per alcune di esse egli valutava possibile e auspicabile un apporto positivo, soprattutto nella ricomposizione di un nuovo *welfare* sussidiario, anche dall'ambito della bilateralità:

- la rispazializzazione dell'azione sindacale;
- le nuove rappresentanze;
- il decentramento istituzionale;

<sup>23</sup> A. Carera (2003), *Fare la Cisl. Una prospettiva storica*, in «Quaderni della Fondazione Giulio Pastore», Roma Edizioni Lavoro.

<sup>24</sup> G. Baglioni (2004), Introduzione a *Fare sindacato oggi. La regolamentazione della diversità*, Roma, Edizioni Lavoro.

<sup>25</sup> Una riflessione interessante sui temi della "nuova confederalità" è stata realizzata dalla Cisl di Sondrio, basandosi sui fondamenti del pensiero strategico. Si veda ad esempio il bilancio sociale dell'organizzazione: <https://www.sondrio.lombardia.cisl.it/wp-content/uploads/2025/04/140425-Presentazione-I-bilancio-sociale-CISL-Sondrio-Fin.pdf> e l'articolo di Ilaria Urbani, Segretaria confederale della struttura, pubblicato su questa rivista: I. Urbani, *Applicare il pensiero strategico al sindacato: l'esperienza della Cisl di Sondrio* consultabile all'indirizzo: <https://www.sondrio.lombardia.cisl.it/wp-content/uploads/2025/04/140425-Presentazione-I-bilancio-sociale-CISL-Sondrio-Fin.pdf>. Per una riflessione generale sul pensiero strategico applicato alle organizzazioni si veda, sempre su questa rivista, il contributo di Antonella Spada: A. Spada, *Abbracciare il cambiamento per forgiare il futuro in un mondo in transizione. La previsione strategica, uno metodo per strutturare il pensiero e l'azione*, consultabile all'indirizzo: <https://ilprogetto.fondazionetarantelli.it/orizzonti-sindacali/abbracciare-il-cambiamento-per-forgiare-il-futuro-in-un-mondo-in-transizione-la-previsione-strategica-uno-metodo-per-strutturare-il-pensiero-e-l-azione/>

<sup>26</sup> Per un approfondimento puntuale si rimanda al testo integrale di Domenico Paparella.

- il sistema di relazioni industriali e gli assetti contrattuali per il governo del mercato del lavoro;
- la tutela del cittadino lavoratore;
- la partecipazione alla governance.

Venendo alle soluzioni, Paparella propone, oltre alla ricomposizione della rappresentanza e della tutela contrattuale del lavoro standard e non standard in ambito territoriale in una logica intercategoriale, un rilancio della confederalità, espressa dalle strutture orizzontali e dalla loro capacità di creare “coalizioni sociali” per l’attuazione di efficaci politiche di *welfare* di comunità.

Un approfondimento dell’assetto plurisetoriale delle categorie deve corrispondere alle esigenze di governo dei processi di sviluppo e di regolazione delle condizioni di impiego per filiere economiche ampie, per le quali la capacità di intervento nelle politiche di sviluppo ai livelli nazionale ed europeo è strettamente connessa all’organizzazione della rappresentanza, all’assetto della contrattazione collettiva ed alle pratiche partecipative realizzate nelle imprese e nei territori.

La centrale confederale, infine, dovrebbe sempre più affermare la sua funzione di sintesi politica e culturale dell’organizzazione, di struttura in grado di produrre cultura e identità, di assicurare la rappresentanza di tutto il mondo del lavoro e di partecipare alla governance generale del sistema Italia nella dimensione europea.

Non un mero “sindacato di strada” quindi, ma una realtà di ricomposizione degli interessi e delle “condizioni oggettive” che permetta di includere nella rappresentanza anche coloro che sono ai margini del mercato del lavoro o impiegati nel “lavoro povero” e, rispetto ai quali, è sempre valida anche la lezione di Saul Alinsky e del *community organizing*.

Un sindacato del futuro, parafrasando la già ampiamente citata definizione di Stefano Zamagni sulla sussidiarietà, non più solo verticale ed orizzontale, ma anche e sempre più coraggiosamente: “circolare”.

D'altronde, come affermava Giulio Pastore, nel 1951 al primo Congresso nazionale della Cisl:

«Non abbiamo niente dietro di noi. Non partiti, non movimenti ideologici, non abbiamo neanche una tradizione (...) Dobbiamo creare tutto dal nuovo».

## **Concertare, contrattare, partecipare: il sindacato è un soggetto politico**

### **Conversazione con Sergio D'Antoni**

**a cura di Francesco Lauria**



*Sergio D'Antoni, dopo una lunga carriera sindacale, è stato Segretario generale della Cisl dal 1991 al 2000. Deputato della Repubblica dal 2004 al 2013, ha assunto l'incarico di vice Ministro dello Sviluppo economico dal 2006 al 2008. Dal giugno 2014 è presidente del CONI Sicilia. Dal 2022 è Presidente della Fondazione Gigi Bonfanti-PMR, promossa dalla Federazione nazionale dei pensionati della Cisl.*

#### **Quando e come ha incontrato, per la prima volta, la Cisl?**

Durante gli anni dell'Università, che sono racchiusi, per quel che mi riguarda, nel periodo dal 1965 al 1969, a cavallo del '68 studentesco, sono stato il Segretario dell'Intesa, l'organizzazione degli universitari cattolici.

Nel corso di questa esperienza ho letto un libro, poi diventato famoso, di Don Lorenzo Milani e della sua scuola: *Lettera a una professoressa*. Questo testo mi ha non solo colpito, ma anche stimolato a un impegno sociale forte e coerente con la parola d'ordine di quegli anni: "Operai e studenti uniti nella lotta".

Tutto ciò mi ha portato ad avvicinarmi al mondo sindacale e, attraverso rapporti con la dirigenza di allora della Cisl siciliana, a iniziare una militanza prima come Centro studi della stessa Cisl dell'isola e poi, per cominciare l'esperienza autenticamente dal basso, a iniziare l'esperienza come operatore della Fim Cisl. Se è vero che a Palermo di classe operaia ce n'era poca, molto significativo era il protagonismo sociale. Da operatore successivamente divento segretario della Fim di Palermo. Da lì inizia tutta la mia avventura sindacale fino, in poco tempo, a fare il Segretario generale della Cisl di Palermo, poi il Segretario regionale siciliano e poi il Segretario generale della Cisl pugliese. Sono arrivato, giovane, alla Segreteria confederale nel 1983. La mia "caratteristica" è quella di aver fatto,

pur in poco tempo, tutto un percorso dal basso: da operatore a segretario di categoria, poi segretario territoriale, regionale, nazionale etc. Quando diventai Segretario generale della Cisl siciliana avevo solo trent'anni. Ciò è dovuto anche al fatto che l'incontro con la Cisl mi ha permesso di trovare esattamente quello che cercavo: l'impegno sociale per migliorare in termini riformisti la società innanzitutto siciliana e poi, a seguire, quella italiana.

Gli anni vissuti alla guida della Cisl della Sicilia sono stati splendidi per la mia regione, perché corrispondono all'esperienza di Presidente della Regione Piersanti Mattarella, fratello dell'attuale Presidente della Repubblica.

Con il suo Governo, ma prima di tutto con lui come Presidente della Regione, si realizzò un importante accordo concertativo unitario che fu, per me, il primo di una lunga serie della mia "carriera" sindacale.

Il rapporto con Mattarella si basava proprio sul fatto che, in cambio del consenso sociale che noi offrivamo al Governo regionale, esso si impegnava su un'azione di grandi riforme e cambiamento della Sicilia, per il suo sviluppo e per la sua crescita. Tutto ciò viene interrotto drammaticamente il 6 gennaio del 1980.

### **Quali sono stati il momento più bello e quello più difficile della sua lunga esperienza sindacale?**

Partiamo dal più difficile. Certamente si tratta dell'accordo del luglio 1992: in sostanza l'intesa che ha eliminato definitivamente la scala mobile. L'accordo del 1992 viene completato con quello del luglio 1993 con cui si compie una vera operazione "totale" di concertazione.

Il 1992 è stato il momento più difficile perché ci si è assunti la responsabilità, molto pesante, di eliminare uno strumento di tutela dei lavoratori e di sostituirlo, successivamente, con un assetto contrattuale di garanzia. Quello che è poi avvenuto nel 1993, attraverso il processo di tutela del valore reale dei salari con l'inflazione programmata, ha sconfitto l'inflazione stessa, fatto abbassare i tassi di interesse e risanato, in parte, anche il debito pubblico. Il periodo del 1992-1993 è stato quello che ci ha fatto entrare nel gruppo di testa della moneta unica. Quella del luglio '92 è stata un'intesa decisiva quanto difficile, tanto che Bruno Trentin, come è noto, si dimise da Segretario generale della Cgil dopo aver firmato. Ci fu grande drammaticità, ma fu anche un momento di visibilità e affermazione per il sindacato. È noto l'episodio della manifestazione dell'ottobre 1992 a Milano in cui fui colpito da un bullone durante il comizio. Questa "sofferenza" fu importante anche per il protagonismo e la visibilità di azione del sindacato nei confronti del Governo. Tutto il percorso si concluse con il Governo Ciampi, attraverso l'accordo del luglio '93, fondamentale per la politica dei redditi che, insisto, ha salvato l'Italia.

Il mio momento sindacale più bello è stato molto diverso, trattandosi proprio di una soddisfazione personale.

Ci trovavamo durante il primo maggio del 2000, l'anno del grande Giubileo. Sono riuscito, me ne attribuisco il merito, a convincere Cgil e Uil a organizzare un primo maggio a Roma andando oltre il protagonismo diretto sindacale, affidando l'intera manifestazione al Papa. Parliamo di Papa Wojtyła, oggi San Giovanni Paolo II, un pontefice ispiratore di Solidarnosc che teneva molto a caratterizzarsi come difensore dei lavoratori.

Mi è riuscita un'operazione quasi impensabile e cioè convincere Cgil e Uil a rinunciare a tutte le manifestazioni per essere in più di 100 mila persone sul pratone di Tor Vergata, con il solo intervento del Papa polacco.

Quando è finita la manifestazione siamo andati tutti a salutare il Papa che mi ha preso da parte e mi ha detto: "La ringrazio, senza di lei tutto questo non si sarebbe mai fatto".

Questo è stato il momento di maggiore soddisfazione, posso dire di vera gioia, da cattolico sociale impegnato a portare avanti, pur in piena autonomia, la dottrina sociale della Chiesa.

**Subito dopo la metà degli anni Novanta, forse pochi lo ricordano, si parlò molto di dar vita a un soggetto sindacale unico, fondendo assieme le tre Confederazioni Cgil, Cisl e Uil. Quanto si fu vicini, allora, all'unità sindacale?**

Siamo stati vicinissimi, quello era il momento! Si è avuto, in quel periodo, un grande protagonismo politico del sindacato, in una fase di forte cambiamento istituzionale che ci portava verso l'unità sindacale.

L'unità non si è fatta per il mancato coraggio di Sergio Cofferati, allora Segretario generale della Cgil, anche se devo aggiungere, in sincerità assoluta, che le nostre reciproche basi non erano d'accordo su un progetto unitario. Solo un gruppo dirigente forte e adeguato poteva portare al risultato. Eravamo a un passo. L'argomento per la rinuncia usato da Cofferati era inconsistente: se si fosse fatta l'unità sindacale sarebbe nato un sindacato alla nostra sinistra. Nulla ha poi impedito lo sviluppo dei Cobas, questa motivazione era pertanto fasulla, nascondeva un mancato coraggio. Un coraggio che non ha avuto il Segretario generale, ma anche la Cgil nel suo complesso, portandoci tutti verso una grande occasione mancata.

**Quali sono per lei le priorità e le necessarie alleanze per un sindacato moderno?**

Per me ci sono tre parole, che poi sono tre verbi, ma anche tre sostantivi: concertare, contrattare, partecipare. Sono parole importanti da tanto tempo, ma mai come in questa fase della vita mondiale, europea e italiana.

Concertare significa darsi degli obiettivi e assumere un impegno con comportamenti coerenti per raggiungere gli obiettivi stessi.

La politica attuale è una politica dell'oggi non della prospettiva, nessuna delle forze in campo prende posizioni impopolari, ma utili per governare bene il Paese. Le posizioni impopolari debbono essere anche eque: qualcuno deve guadagnarci e qualcuno deve perderci. Prendiamo, solo come esempio, il tema fiscale: per vincere le elezioni tutti promettono di abbassare le tasse.

Con il debito pubblico che abbiamo e con lo stato sociale che dobbiamo mantenere non ce lo possiamo consentire. Per un'adeguata politica fiscale occorre, invece, intervenire sull'evasione e realizzare un grande accordo di concertazione.

Concertare non è solo un metodo, ma una vera e propria politica che vede protagonisti i corpi intermedi della società che, in quanto tali, partecipano a decisioni anche impopolari, se ne assumono le responsabilità e le spiegano.

Le istituzioni italiane, per ragioni storiche, sono state sempre deboli perché le culture dominanti, la cattolica e la comunista, prima, e la socialdemocratica, poi, hanno sempre creduto più nella società che nelle istituzioni stesse. Se si vuole che l'Italia funzioni, la società deve pertanto essere

protagonista attraverso i corpi intermedi, a partire dal sindacato e dalle parti datoriali, senza dimenticare il volontariato.

La contrattazione, che redistribuisce la ricchezza, si collega alla concertazione.

Per contrattare in maniera adeguata bisogna partecipare alle decisioni dell'impresa perché ciò diminuisce nettamente le diseguaglianze e permette di redistribuire la ricchezza.

Ancor di più oggi, con l'intelligenza artificiale, partecipare alle decisioni è fondamentale.

La Cisl ha quindi fatto benissimo a portare avanti il disegno di legge sulla partecipazione, la Cgil ha sbagliato a contrastarlo. Ma il vero tema, ora, è quello di fare passi avanti veri sulla partecipazione dei lavoratori utilizzando gli spazi della legge approvata e trasformandoli in azione per la produttività, la redistribuzione, l'utilizzo condiviso delle nuove tecnologie.

### **Come si sta sviluppando l'attività della Fondazione Gigi Bonfanti-PMR da lei presieduta?**

Collego il ragionamento fatto con gli stimoli di riflessione che la Fondazione sta dando e darà. Dobbiamo garantire lo stato sociale in un Paese che vede un enorme crollo demografico, ma anche un elemento che deve essere considerato positivo: uno degli allungamenti delle aspettative di vita tra i più alti del mondo.

Se posso fare una battuta quando è stato eletto il nuovo Papa per me c'è stato un fatto doppiamente positivo.

Da un lato ho apprezzato il nome di Leone XIV per il richiamo, nella modernità dell'oggi, alla *Rerum Novarum*, ma dall'altro perché, pur essendo il nuovo pontefice un settantenne, si è detto che è stato eletto un "giovane Papa".

Tornando a noi: la vera grande sfida è quella di mantenere la sostenibilità dello stato sociale, a partire dalla sanità, dalla scuola e dal sistema pensionistico.

Anche se cominciassimo ad invertire la tendenza del calo delle nascite ci vorranno almeno vent'anni per giungere a risultati di una minima rilevanza.

Dobbiamo affrontare due grandi questioni.

Una l'abbiamo già citata, è il fisco con il grande problema di un 60% di italiani che non paga un euro di tasse, pur godendo di tutti i servizi. Oltre all'evasione c'è un problema di mancanza di progressività, in contrasto con la nostra Costituzione.

C'è un'altra sfida di cui si parla ancora troppo poco.

È quella dell'emigrazione: se ne vanno dall'Italia sempre più persone, a partire da chi dovrebbe restare: i giovani laureati. L'emigrazione non è più solo una questione meridionale.

I giovani vanno all'estero perché trovano condizioni economiche, sociali, di status migliori, altrimenti rimarrebbero in Italia.

Su questi temi si svilupperà il contributo di riflessione della Fondazione, ovviamente ben sapendo che le politiche spettano alla Federazione dei pensionati e alla Confederazione.

### **Un augurio e un auspicio in vista del prossimo Congresso nazionale della Cisl...**

L'augurio è quello che la Cisl sia sempre protagonista, come lo è stata in questi ultimi anni.

Sono convinto che Daniela Fumarola sia in grado di ben guidare la Confederazione, la nostra Segretaria generale ha tutto il mio sostegno.

L'auspicio è che il sindacato torni ad essere un grande soggetto politico, un ruolo assolutamente autonomo da tutti i partiti.

È questa la sfida con le altre Confederazioni, a partire dalla Cgil.

Il Segretario generale della Cgil Landini deve cambiare tutto quello che sta facendo: essere un rilevante soggetto politico non significa piegare alla "politicizzazione" l'azione sindacale.

Tutto ciò porta a sconfitte cocenti, lo abbiamo visto con il recente referendum.

La Cisl, invece, deve rilanciare e rafforzare il ruolo politico autonomo del sindacato nel Paese.

Il suo gruppo dirigente attuale è in grado di farlo e il mio auspicio è che questo ulteriore percorso di pieno protagonismo si sviluppi proprio dall'imminente Congresso nazionale.

## La storia sindacale di un'insegnante "democratica"

### Conversazione con Lia Ghisani

a cura di Francesco Lauria



*Lia Ghisani, cremonese, insegnante, è stata Segretaria generale del Sism Cisl, il sindacato degli insegnanti della scuola media aderente alla confederazione di Via Po. Dal 1993 al 2002, è stata, inoltre, Segretaria confederale nazionale con deleghe diverse (anche al Dipartimento politiche settoriali e contrattuali), occupandosi soprattutto di pubblico impiego. Attualmente è Presidente dell'Associazione di volontariato Piuculture.*

#### **Come ha maturato la decisione di fare la sindacalista e perché la scelta della Cisl?**

È stata una naturale prosecuzione dell'impegno di insegnante "democratica" vicina alle lotte degli studenti (insegnavo nel triennio dell'Istituto industriale di Cremona), impegnata all'interno della scuola in un costante corpo a corpo con il gruppo degli insegnanti conservatori e con un preside dichiaratamente fascista, che veniva in classe a controllare come insegnavo storia. Fu quasi naturale fondare con un mio collega, docente di elettrotecnica, la sezione sindacale unitaria, lui per la Cgil, io per Cisl, un altro collega per la Uil e inserire all'interno del sindacato confederale le battaglie quotidiane.

Nella scuola esisteva solo il sindacato autonomo, molto corporativo e completamente estraneo al movimento degli studenti e alle lotte dei lavoratori che caratterizzavano quel periodo. Un amico incontrato all'Università Cattolica, figlio di un ferroviere, mi propose di partecipare alla costituzione, a Cremona, del sindacato scuola media della Cisl (Sism Cisl). Anche allora la scelta mi sembrò consequenziale, vista la mia formazione e il desiderio sia di portare all'interno del movimento dei lavoratori le lotte degli insegnanti per una scuola più democratica, sia di condividere il fermento riformatore che si respirava nel sindacato. Mi affascinava della Cisl la centralità del tema

dell'autonomia, la concezione del sindacato come soggetto politico che prescindeva dalle appartenenze partitiche: mi era congeniale una forma di rappresentanza in grado di assumere posizioni anche radicali, ma mai demagogiche, la disponibilità al confronto, il dibattito vivace, che si respirava all'interno della Confederazione, non così presente in altre organizzazioni.

### **Il momento più difficile e quello più bello della sua attività sindacale...**

Il momento più difficile: alla fine di una trattativa complessa e lunghissima per il rinnovo del contratto, con la scuola in agitazione per le prime iniziative Cobas, anche grazie all'aiuto delle Confederazioni, riuscimmo a chiudere un accordo ad un livello più che dignitoso. Sorprendentemente, la Cgil Scuola, che aveva partecipato a tutti i passaggi tecnici e politici, ci comunicò che non avrebbe firmato in attesa di un referendum fra gli iscritti che ovviamente diede esito negativo. Era forse la prima volta che succedeva nel movimento sindacale, e per me, al di là delle preoccupazioni relative al consenso della categoria, fu un momento molto duro.

La ricerca, anche se faticosa, di percorsi unitari faceva parte della mia storia sindacale; considerai quella scelta, prigioniera del movimentismo presente nella scuola, l'espressione di un modo di fare sindacato che abdicava alle proprie responsabilità e rinunciava alla sua funzione, anche di orientamento, della categoria. Fu una grande delusione anche personale della quale fu poi necessario tenersi conto.

Il momento più bello: la trattativa per la riforma delle pensioni, che poi portò alla Legge 285, era stata particolarmente faticosa; i vincoli economici imposti dal Governo sembravano insuperabili; il merito del passaggio dal retributivo al contributivo, il superamento, sia pur graduale, di certezze in alcuni casi anche generose, assai difficili da spiegare ai lavoratori. Data l'importanza del problema si decise unitariamente di sottoporre l'accordo raggiunto con il Governo a un referendum fra i lavoratori: scelta assolutamente coraggiosa per la delicatezza dell'argomento, ancora di più se vista con gli occhi di oggi. Sono seguiti tempi di assemblee anche molto difficili, e anche di inevitabile gastrite per me da poco Segretaria confederale responsabile del settore, chiamata a confrontarmi con un mondo per me pieno di incognite. L'esito positivo del referendum fu una straordinaria liberazione, un momento di grande soddisfazione e di assicurazione anche personale. Anche al di là delle molte soddisfazioni vissute in categoria, in questo caso mi sono sentita, per la mia piccola parte, all'interno di un collettivo e coraggioso protagonismo riformatore, che per altro, la maggioranza dei lavoratori aveva capito.

### **Quali sono le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

È facile per noi, diversamente giovani, diventare "*laudatores temporis acti*"; si rischia di cadere nella tentazione di avere sempre pronte vecchie ricette. In effetti oggi sono cambiati completamente i paradigmi che sono alla base della rappresentanza sindacale: il mondo del lavoro è segnato da una straordinaria frantumazione in cui convivono vecchi e nuovi lavori, lavori ricchi e lavori poveri, lavori inseriti ancora in un contesto collettivo e lavori caratterizzati da totale solitudine, lavori della conoscenza e lavori poveri.

Nel contesto politico si è consolidata la logica della disintermediazione, i vincoli economici hanno ridimensionato il ruolo dei corpi intermedi, anche a causa di derive massimaliste interne al

movimento sindacale. Le trasformazioni dovute alle nuove tecnologie danno una nuova centralità alla formazione.

La Cisl ha un grande patrimonio di valori e di storia cui attingere che, però, vanno declinati in questo contesto economico e sociale in continuo cambiamento. Questo comporta la necessità di una ridefinizione strategica, un surplus di capacità di proposte mirate sui grandi temi della contrattazione, dei salari, del fisco, del mercato del lavoro, del welfare. Tutto questo esige apertura culturale, il coraggio di scelte anche difficili, in grado di incidere, con la qualità e la serietà della proposta, sulla tutela delle varie forme di lavoro.

### **Parliamo ora del suo impegno attuale, con la Presidenza dell'Associazione Piuculture...**

La responsabilità nell'associazione di volontariato Piuculture è stata un naturale modo di proseguire il mio impegno nel sociale. Aiutare gli alunni immigrati di prima e seconda generazione nell'apprendimento della lingua italiana all'interno delle scuole, in coordinamento con gli insegnanti, è stato un modo per declinare nel contesto sociale attuale la lezione di don Lorenzo Milani e di Tullio De Mauro: è il possesso della lingua che fa degli "ultimi" dei cittadini liberi, in grado di esercitare diritti e doveri.

La scuola in questi anni è stata la più grande agenzia di integrazione di alunni con background migratorio, ma l'altissimo livello di selezione e di dispersione scolastica ci dicono che l'inserimento diretto nella classe, la stessa promozione, non sono indici di competenze adeguate ad affrontare né il curriculum scolastico, né il mondo del lavoro, né l'inserimento sociale.

I rischi che la povertà educativa porti a emarginazioni e devianze sono altissimi. Aiutare questi ragazzi a superare il trauma migratorio, ad affrontare l'apprendimento della difficile lingua per studiare, aiutare i genitori non solo a imparare la lingua, ma anche a districarsi nei meandri della burocrazia, è un modo per contribuire alla formazione di cittadini che a pieno titolo possano partecipare ad una società democratica.

Il dibattito sull'estensione della cittadinanza andrebbe arricchito anche da questo approccio basilico, ma essenziale. L'impegno in Piuculture è per le volontarie una forma pregiata di cittadinanza attiva che, combattendo mille pregiudizi, cerca di rendere la nostra società più inclusiva.

### **Un augurio e un auspicio in vista del Congresso nazionale della Cisl...**

Il Congresso è sempre un'occasione centrale nella vita di una organizzazione: inevitabilmente è un po' rito identitario, ma anche grande momento di partecipazione. Non ci possiamo che augurare che il ricco dibattito congressuale, le mille assemblee che si sono svolte nei luoghi di lavoro, nelle categorie, nelle Unioni, rappresentino un'occasione di riflessione collettiva che i gruppi dirigenti, ai vari livelli, sappiano "ascoltare" e portare a sintesi. La Cisl ha davanti grandi sfide: ma ha la ricchezza non solo di un grande patrimonio di valori, ma anche la forza di migliaia di militanti appassionati che ne hanno definito, nel tempo, l'identità che, oggi, garantisce il suo radicamento nel mondo del lavoro.

## **Affrontare i cambiamenti con proposte concrete**

### **Conversazione con Giorgio Santini**

**a cura di Francesco Lauria**



*Giorgio Santini nasce a Marostica (Vicenza). Dopo aver conseguito il diploma di maturità classica, inizia a lavorare come lavoratore dipendente, conseguendo come studente-lavoratore la laurea in Scienze politiche all'Università di Padova. Nel 1977 diventa dirigente sindacale, mentre nel 1980 viene eletto Segretario provinciale della Fim Cisl di Vicenza e, successivamente Segretario della Fim Cisl del Veneto. Nel 1991 diventa Segretario generale della Cisl di Vicenza, mentre nel 1994 diventa Segretario generale della Cisl in Veneto, nel 1998 diventa Segretario confederale della Cisl. Dal 2010 al 2013 è Segretario generale aggiunto della Cisl nazionale, successivamente viene eletto senatore. È attualmente Presidente di AsVeSS, Associazione veneta per lo sviluppo sostenibile.*

#### **Come ha maturato la decisione di fare il sindacalista e perché in Cisl?**

La mia era una famiglia numerosa di contadini veneti, io ero il quinto di sette figli.

Quando, nel 1968, ho concluso il ciclo scolastico obbligatorio, con l'esame di terza media, sono stato premiato dal mio Comune di residenza come studente meritevole assieme a pochi altri. Il sostegno economico che ne è derivato ha permesso alla mia famiglia di farmi continuare gli studi al Liceo Classico e poi all'Università di Padova, presso la Facoltà di Scienze politiche, indirizzo sociale.

Dopo un breve periodo, tuttavia, a seguito della morte di mio padre, ho dovuto recarmi a lavorare per necessità familiari, riuscendo comunque a concludere l'università con la laurea.

In quegli anni, assieme ad altri, abbiamo dato vita, nel territorio, a una scuola serale per aiutare le persone che lavoravano a conseguire il diploma di terza media, anche utilizzando le 150 ore per il diritto allo studio che i contratti nazionali di categoria avevano introdotto.

È durante questo impegno che ho potuto conoscere il sindacato, in particolare la Fim Cisl, che era molto attiva nel territorio e che mi ha aiutato a sostenere i tanti lavoratori che dovevano raggiungere il diploma di terza media di cui erano privi.

Per tre anni abbiamo realizzato una vera e propria scuola serale, noi studenti e alcuni insegnanti volontari per preparare le persone adulte all'esame.

È successo durante questo percorso che, a un certo punto, il Segretario provinciale della Fim Cisl del mio territorio mi ha chiesto di impegnarmi a tempo pieno nel sindacato. Pur essendo molto giovane, ho accettato con entusiasmo.

### **Quali sono stati il momento più bello e quello più difficile della sua esperienza sindacale?**

I momenti più belli per un sindacalista nel territorio sono legati ai risultati che materialmente il sindacato riesce realizzare. Tra tutte le esperienze che ho potuto vivere, quelle più significative sono legate alle risposte concrete date alle crisi aziendali (purtroppo frequenti) che lasciavano senza lavoro le persone, spesso per lunghi periodi. In quei momenti l'azione compatta del sindacato è decisiva nel luogo di lavoro e nel rapporto con le istituzioni per trovare soluzioni, per poter salvaguardare l'occupazione o per aiutare le persone a trovare un altro impiego.

I momenti difficili nella mia esperienza sindacale sono stati frequenti. Quelli più insidiosi si verificavano quando non si riusciva a far ripartire le aziende e a far tornare al lavoro le persone dopo una crisi oppure si falliva nel far capire alle imprese l'importanza del rispetto dei contratti di lavoro e della dignità dei lavoratori.

Purtroppo, a volte, per tutelare le persone era necessario ricorrere al giudice del lavoro, correndo il rischio anche di sentenze sfavorevoli, come qualche volta è successo. In quei momenti era davvero difficile accettare una sentenza ingiusta ai danni dei lavoratori ed era necessario continuare la mobilitazione. Mi è capitato di trovarmi in queste situazioni complicate e conservo un ricordo positivo, soprattutto per la capacità di unità tra lavoratori e sindacato che alla fine risultava decisiva per il buon esito finale delle vertenze.

### **Quali sono, a suo parere, le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

Le sfide e le priorità per il sindacato odierno, in tempi di grandi trasformazioni, sono innanzitutto comprendere per tempo i cambiamenti e le modalità con cui si manifestano, saper contrastare gli aspetti più pericolosi per i lavoratori con proposte concrete che prevedano il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori stessi anche nei processi di ristrutturazione più complessi e nei momenti di crisi aziendali. Sarebbe importante per il sindacato che la partecipazione effettiva dei lavoratori diventasse una modalità ordinaria. È importante che Cisl sia in prima linea ora e per il futuro per rendere sempre più estesa e solida la partecipazione dei lavoratori alle decisioni delle imprese.

### **Un augurio e un auspicio in vista del prossimo Congresso nazionale Cisl**

Il mio auspicio per il Congresso della Cisl vorrei farlo con la testa e con il cuore: la strada giusta è scandita dai percorsi di tutela e valorizzazione del lavoro. Occorre sollecitare con forza e senza subalternità il Governo, le istituzioni a tutti i livelli, le categorie economiche a considerare il lavoro di donne e uomini come il motore decisivo per il progresso economico e per l'uguaglianza effettiva nella società.

Occorre, infine, promuovere una logica di reale partecipazione e di condivisione dei risultati, con un'attenzione particolare a che nessuno rimanga indietro, sviluppando l'inclusione sociale come fattore qualificante della nostra strategia sindacale.

## **Innovazione per il sindacato del futuro**

### **Conversazione con Michele Tiraboschi**

**a cura di Francesco Lauria**



*Michele Tiraboschi, bergamasco, è professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e consigliere del Cnel su nomina della Presidenza della Repubblica. Si occupa di contrattazione collettiva, welfare contrattuale, politiche attive del lavoro, salute occupazionale, lavoro di ricerca. È stato componente della Commissione di Garanzia per l'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali e Rappresentante titolare del Governo italiano nel Consiglio d'amministrazione della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. È stato coordinatore della Commissione tecnica dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. È stato storico collaboratore del professor Marco Biagi.*

#### **Come ha incontrato la Cisl nel suo percorso di studi e ricerche?**

Prima di incontrare la Cisl ho preso familiarità con le sue idee e la sua visione del rapporto tra Stato e corpi intermedi nel corso degli studi universitari. Mi sono laureato nel 1989 alla Statale di Milano con una tesi su "Rappresentatività del sindacato ed efficacia dei contratti collettivi" frutto di ben due anni di lavoro. Il gruppo dei docenti che animava in quei tempi i laboratori e i seminari dell'Istituto di diritto del lavoro della Statale, diretto dal professor Luciano Spagnuolo Vigorita, era molto sensibile alle tesi di Gino Giugni sull'ordinamento intersindacale e alle (buone) ragioni dell'astensionismo legislativo in materia. L'elaborazione della tesi è stata una utilissima occasione di confronto con i classici della materia (alcuni dei quali avevano a lungo collaborato con la Cisl) e di riflessione sulle ragioni ideali, culturali e valoriali della inattuazione dell'articolo 39, commi 2-4, della Carta costituzionale. Nel 1991, con il passaggio alla cattedra di Diritto del lavoro dell'Università di Modena diretta da Marco Biagi, ho poi avuto occasione di entrare in diretto contatto con la Cisl, con la sua organizzazione e con molti dei suoi dirigenti e operatori. In una prima fase all'epoca della

stesura della legge Treu (1997) e poi negli intensi e drammatici mesi che hanno portato in un primo tempo alla riforma del contratto a termine (2001) e poi, a seguito dell'omicidio del professor Marco Biagi (19 marzo 2022), alla approvazione della legge a lui giustamente dedicata (2003). Tra i tanti nomi che posso ricordare uno su tutti e cioè Pietro Merli Brandini che ha regalato alla rivista "Diritto delle Relazioni industriali" che dirigo con Tiziano Treu un fondamentale studio dal titolo: "Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia".

### **Anche alla luce del recentissimo Rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva, quali le appaiono le "sofferenze" e le opportunità per l'attività negoziale?**

Si parla molto della crisi del sindacato e delle relazioni industriali. Eppure lo studio diretto e sistematico del materiale contrattuale mostra forti segni di vitalità e anche capacità di innovazione e cambiamento. Certo, non sempre tutto procede con la velocità che servirebbe per governare le attuali trasformazioni del mondo del lavoro, ma comunque i contributi delle parti sociali restano ancora oggi fondamentali. Senza la contrattazione collettiva e il sindacato i problemi del mondo del lavoro di cui dibattiamo sarebbero ancora più gravi e ingestibili.

Quanto alle sofferenze una su tutte: la frammentazione della rappresentanza e il dumping contrattuale. Ma con una consapevolezza che sto maturando nelle mie ricerche e che però ancora non vedo presente nel dibattito politico e sindacale: la firma di centinaia di contratti nazionali depositati al Cnel non serve tanto a ridurre salari e tutele dei lavoratori, posto che, come confermato dai flussi Uniemens, i contratti sottoscritti da Federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil coprono il 96 per cento dei lavoratori del settore privato, cioè la quasi totalità. Il punto è che il deposito dei contratti e l'assegnazione del relativo codice serve a documentare (spesso fittiziamente) in sede ministeriale e amministrativa una presunta rappresentatività di sigle sconosciute se non anche inesistenti. Non a caso degli oltre mille contratti depositati al Cnel, oltre 600 sono applicati in poche province, a poche imprese e con numeri irrisori di lavoratori. A cosa serve allora il deposito dei contratti che non vengono applicati? Serve essenzialmente a far nascere enti bilaterali, patronati e altre strutture di servizi che alimentano un sottobosco di entità "rappresentative" solo sulla carta e molto distanti dalla idea di interesse collettivo ed effettività della tutela a cui si rivolge la normativa costituzionale del fenomeno sindacale.

### **Quali sono, a suo parere, le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

Indubbiamente il contrasto al dumping contrattuale, pur sapendo che oggi molti contratti o attori c.d. "pirata" sono diventati "corsari", nel senso che godono di "protezioni" normative e politiche. La differenza tra pirata e corsaro sta proprio qui, nel riconoscimento cioè da parte dell'attore pubblico del loro operato, nella loro legittimazione anche solo indiretta o implicita. In secondo luogo, la formazione di sindacalisti e operatori, perché servono competenze e anche professionalità nuove per essere davvero al fianco dei lavoratori e dare loro risposte reali. E infine, anche se è difficile parlarne in un clima come quello attuale di diffidenze e polemiche, l'unità sindacale, ma una unità che guardi al futuro e agli interessi dei lavoratori, non di mero compromesso e non condizionata da ideologie e schemi politici di un mondo che non c'è più.

**C'è ancora spazio per una collaborazione sinergica tra sindacato e mondo della cultura e della ricerca?**

Questo è un tema che mi sta molto a cuore in una epoca dove pare difficile attivare collaborazioni che non siano “organiche”, secondo cioè uno schema manicheo amico-nemico. Proprio la storia della Cisl documenta collaborazioni virtuose con intellettuali liberi e indipendenti e con ricercatori che si sono fatti carico di formare con passione e competenza generazioni di sindacalisti e operatori. Direi che questa collaborazione è vitale per alimentare “Il Progetto” e cioè idee e proposte operative al passo coi tempi e i bisogni dei lavoratori di oggi.

**Un augurio e un auspicio in vista del congresso Cisl...**

L’auspicio è che la legge sulla partecipazione dei lavoratori, fresca di pubblicazione in Gazzetta ufficiale, non si fermi alla pur importante conquista “politica”, ma trovi concreta e diffusa applicazione nei luoghi di lavoro. L’augurio è di continuare ad alimentare le buone ragioni del riformismo e testimoniare la persistente attualità e modernità della rappresentanza nel mondo del lavoro.

## Partecipare allargando il campo di azione del sindacato...

### Conversazione con Ilaria Armaroli

a cura di Francesco Lauria



*Ilaria Armaroli è Ricercatrice Senior Adapt - Università di Siena. Dottoressa di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università di Bergamo, tra le sue aree di competenza vi sono: relazioni industriali, contrattazione collettiva, partecipazione dei lavoratori, rappresentanza sindacale. Ha una notevole esperienza nel coordinamento della progettazione europea.*

#### **Raccontiamo subito la sua esperienza di giovane ricercatrice “catapultata” nel sindacato...**

È un’esperienza che, in parte, desideravo da tempo. Nel 2016, a circa un anno e mezzo dalla laurea e dal mio immediato ingresso in Adapt, sentivo la necessità di “toccare con mano” ciò che stavo studiando: avevo bisogno di sentire, vedere e sperimentare concretamente le dinamiche del mondo del lavoro e delle relazioni industriali.

La mia formazione accademica è in Scienze internazionali e diplomatiche, e solo marginalmente, grazie a un corso sulle relazioni industriali seguito all’Università di Lubiana durante l’Erasmus, avevo avuto modo di avvicinarmi ai temi sindacali. È stato solo dopo la fine degli studi, infatti, che ho iniziato ad approfondirli davvero.

L’occasione per calarmi nella realtà concreta mi è stata offerta dalla Fim Cisl di Brescia, un contesto territoriale e categoriale particolarmente vivace, sia sul piano dell’attività contrattuale in azienda che nelle relazioni intersindacali e con le controparti datoriali (per chi volesse approfondire il quadro delle relazioni industriali a Brescia, consiglio [uno degli articoli](#) che scrissi in quegli anni: parte di un “diario di viaggio” che pubblicavo periodicamente nel corso della mia esperienza bresciana).

È a quel periodo che devo la comprensione di molte dinamiche nei rapporti tra sindacato e impresa, tra lavoratori e rappresentanza, e tra le stesse organizzazioni sindacali. Ma soprattutto, è lì che ho maturato una profonda stima, ammirazione e rispetto per il lavoro quotidiano dei sindacalisti e delle

Rsu: un lavoro spesso invisibile, ma che contribuisce in modo significativo a tenere insieme il tessuto sociale del nostro Paese.

Oltre alle competenze tecniche, ciò che ho davvero imparato è qualcosa di più profondo: l'amore per chi fa, con competenza e passione, relazioni industriali nei territori e nei luoghi di lavoro. È un bagaglio che porto con me ancora oggi e che spero di non dimenticare mai, perché lo considero fondamentale per svolgere il mio lavoro attuale. Non sarei la ricercatrice che sono, con la sensibilità e l'attenzione che ho oggi verso certi temi, se non avessi vissuto quell'esperienza. Forse mi sarei appassionata ad altro; non dico che sarei una ricercatrice peggiore, ma sicuramente sarei una ricercatrice diversa.

Inoltre, proprio l'impegno che, in quegli anni, la dirigenza della Fim Cisl di Brescia stava mettendo nel promuovere la partecipazione diretta dei lavoratori, ha fornito lo spunto per la mia tesi di dottorato, e tuttora rappresenta uno dei filoni centrali della mia ricerca, sia a livello nazionale che internazionale.

Dopo un anno trascorso a Brescia, dove ho affiancato gli operatori nell'analisi dei contratti aziendali e nelle attività di formazione e consulenza per il gruppo dirigente, ho proseguito per un altro anno presso la Fim Cisl Lombardia, nella sede di viale Fulvio Testi a Milano. Un'esperienza altrettanto interessante, seppur molto diversa da quella bresciana, che mi ha permesso di comprendere meglio il ruolo delle strutture regionali e il lavoro di coordinamento che esse svolgono.

### **Quali sono secondo lei le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

Le sfide che oggi si pongono di fronte al sindacato sono numerose e complesse. Una delle principali riguarda la sua capacità di restare attuale e rilevante per categorie di lavoratori spesso poco intercettate: giovani, migranti, impiegati, professionisti, oltre ai lavoratori di settori tradizionalmente più difficili da sindacalizzare, come il terziario avanzato e i servizi sociali e alla persona. In questi ambiti, la frammentazione (e talvolta la remotizzazione) dei luoghi di lavoro, la natura "non standard" dei rapporti contrattuali, così come le caratteristiche delle relazioni con l'impresa (spesso fondate su fiducia e corresponsabilità) e con il contenuto del proprio lavoro (vissuto con forte senso di scopo e dedizione) rendono più difficile l'azione sindacale tradizionale.

A mio avviso, la sfida più urgente e imprescindibile – senza la quale diventa difficile affrontare efficacemente anche tutti gli altri temi che oggi interessano il sindacato, come la partecipazione, la produttività, la trasformazione digitale ed ecologica – è quella della rappresentanza. E, ancor prima, del risveglio di una dimensione collettiva, nonostante l'individualismo dominante nella società e nel mondo del lavoro. Si tratta di un nodo cruciale, non solo alla luce del declino demografico che stiamo attraversando, che riducendo il bacino della forza lavoro rischia di compromettere, nel medio-lungo periodo, la stessa presenza e incisività del sindacato. Ma anche in considerazione delle difficoltà delle forze politiche e sociali tradizionali nel dare risposte efficaci ai crescenti bisogni di sicurezza economica e sociale. Una carenza che ha alimentato, in Italia come altrove, l'emersione di idee, movimenti e partiti populistici, capaci di minare la legittimità delle istituzioni democratiche e, in un circolo vizioso, di indebolire ulteriormente il ruolo e il valore del sindacato nella nostra società.

È quindi necessario immaginare nuove modalità di fare sindacato, sperimentare pratiche "fuori dagli schemi", capaci di raggiungere anche i lavoratori più restii o marginalizzati, e di convincerli del valore dei legami comunitari e della rappresentanza, come risposta alle incertezze del presente, in

contrapposizione alle pulsioni individualistiche, alla chiusura e all'ostilità verso presunti colpevoli. Serve inventare nuovi modelli di organizzazione e rappresentanza, replicabili e sostenibili, che possano anche condurre, auspicabilmente, a una revisione delle attuali regole sulla rappresentanza nei luoghi di lavoro. Regole che, oggi, non sempre consentono un adeguato presidio sindacale nei contesti più piccoli, dai confini organizzativi incerti e con una forza lavoro spesso instabile.

In questo processo di rinnovamento, possono giocare un ruolo fondamentale le relazioni e le partnership non solo tra sindacati di diverse categorie (anche grazie a un eventuale ruolo di coordinamento della Confederazione), ma anche tra sindacati di Paesi diversi, alle prese con sfide simili o complementari. Il confronto e la collaborazione a livello interterritoriale, intercategoriale e internazionale possono diventare motori preziosi di innovazione e di apprendimento reciproco.

### **Attingendo dai suoi studi anche internazionali, è davvero il tempo della partecipazione dei lavoratori?**

Se la domanda è se oggi siamo pronti ad attuare concretamente la partecipazione nei luoghi di lavoro, la risposta – ahimè – è in gran parte negativa, fatta salva qualche eccezione rappresentata da realtà che già la stanno sperimentando in modo efficace (con ADAPT stiamo mettendo insieme queste pratiche in un nuovo [Osservatorio sulla partecipazione](#)). A confermare questa difficoltà è anche il percorso parlamentare che ha portato all'approvazione della legge 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori: una legge che, se da un lato merita di essere accolta positivamente per il suo potenziale valore culturale, dall'altro è stata oggetto di emendamenti significativi durante l'esame alla Camera dei Deputati. Inoltre, il dibattito che l'ha accompagnata ha mostrato come siano ancora forti le contrapposizioni ideologiche e le rigidità da parte di attori sindacali e politici, spesso poco disposti a mettersi in discussione o a valutare in modo concreto cosa sia davvero la partecipazione dei lavoratori e quali benefici possa generare.

Se però mi chiedi se viviamo oggi in un contesto che ha bisogno della partecipazione dei lavoratori, allora la risposta è senza dubbio affermativa: e le trasformazioni che stiamo attraversando lo rendono ancor più evidente. Ma in realtà avrei risposto affermativamente anche qualche anno fa, e credo che continuerò a farlo anche in futuro. La partecipazione dei lavoratori ha infatti una valenza universale e duratura, indipendente dal contesto specifico: ci sarà sempre la necessità di coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che li riguardano, prima che queste producano i propri effetti.

È molto più efficace, infatti, costruire insieme – azienda e rappresentanza – i percorsi di sviluppo, piuttosto che intervenire solo dopo, per tentare di limitare gli eventuali impatti negativi di decisioni già prese. Decisioni che, peraltro, se non riescono a ottenere il consenso dei lavoratori e a generare benefici anche per loro, sono spesso destinate a non durare e a risultare controproducenti anche in termini economici.

Il tempo in cui i lavoratori devono avere più voce sulle scelte che li coinvolgono è già qui. E oggi, magari proprio a partire da questa nuova legge, potrebbe essere il momento giusto per promuovere in modo più diffuso azioni di formazione, sperimentazione e condivisione su questi temi.

C'è davvero bisogno di sporcarsi le mani, di scendere concretamente in campo per capire come permettere alla partecipazione di esprimere tutto il suo potenziale. Un potenziale che la ricerca scientifica ha ormai dimostrato da anni, ma che ha bisogno di essere tradotto in pratiche reali. Servono più esperienze concrete anche in Italia, e servono rappresentanti aziendali e sindacali capaci

non solo di leggere le casistiche esistenti, ma anche di trasformarle in indicazioni operative e in sperimentazioni su scala più ampia. Solo così la partecipazione potrà diventare una leva strutturale di sviluppo, innovazione e democrazia nei luoghi di lavoro.

La ricerca, anche a livello internazionale (e su questo vi rimando al progetto [BroadVoice](#) che vede ADAPT collaborare con Cisl e Fondazione Tarantelli, oltre che con altri partner in Europa), mostra che per attuare efficacemente la partecipazione dei lavoratori, la definizione di norme legali o contrattuali potrebbe non essere sufficiente. La partecipazione richiede l'impegno concreto degli attori coinvolti a collaborare per l'implementazione delle procedure previste dalle leggi o dai contratti collettivi. Per rendere possibile questo impegno, è necessario fornire alle parti interessate risorse adeguate, sia materiali che cognitive: dalla promozione della rappresentanza nei luoghi di lavoro, alla formazione, alla consulenza, fino al sostegno finanziario.

Accanto alle norme giuridiche e contrattuali, è dunque indispensabile l'azione strutturata delle forze intermedie (organizzazioni sindacali, associazioni datoriali ed enti pubblici) capaci di coprogettare non semplici incentivi o interventi occasionali, ma programmi organici e integrati a supporto della partecipazione nei contesti aziendali.

### **Quali priorità per la difesa e lo sviluppo della contrattazione collettiva?**

Forse rischio di ripetermi, ma una priorità fondamentale – tanto per garantire una copertura effettiva della contrattazione collettiva nazionale più rappresentativa, quanto per favorire l'estensione della contrattazione di secondo livello – è la promozione della rappresentanza nei luoghi di lavoro. Da qui passa non solo la forza e l'efficacia dell'azione contrattuale, ma anche l'effettiva applicazione dei contratti collettivi e, per tornare alla questione precedente, la concreta attuazione della partecipazione dei lavoratori.

È certamente essenziale poter contare, a livello nazionale, su soggetti negoziali autorevoli e competenti, in grado di definire contenuti contrattuali di qualità e di riferimento per l'intero sistema. Tuttavia, queste conquiste rischiano di restare fragili e di avere vita breve se non sono supportate da una rete solida di rappresentanza sindacale nei territori e nei luoghi di lavoro. Solo una presenza capillare può garantire l'effettività dei diritti, contrastare fenomeni distorsivi come il lavoro nero e arginare la diffusione di contratti "pirata" che minano alla base la qualità e la dignità del lavoro.

Inoltre, presidiare i luoghi di lavoro (quali essi siano: virtuali o fisici, fabbriche, campagne, uffici, scuole o negozi) consente alla rappresentanza di conoscere a fondo i bisogni delle persone, analizzarli e portarli a sintesi, delineando agende e piattaforme contrattuali (tanto a livello nazionale quanto – auspicabilmente sempre di più – a livello decentrato) realmente coerenti con le richieste del tessuto sociale. La presenza quotidiana di attori e pratiche di relazioni industriali nei luoghi di lavoro rappresenta anche un esercizio concreto di democrazia: educa alla partecipazione alla vita politica e sociale, rafforza la consapevolezza dell'importanza della dimensione collettiva e della rappresentanza sindacale, non solo per l'avanzamento dei diritti e delle condizioni di lavoro (che alcuni potrebbero ritenere di poter ottenere individualmente), ma anche per il benessere complessivo delle persone e la loro realizzazione nel percorso professionale e di vita.

Senza un reale radicamento della rappresentanza nei contesti di lavoro, senza una sua effettiva presa tra i lavoratori, non credo sia possibile garantire l'effettività della contrattazione collettiva né difenderne la legittimità e il valore all'esterno. A questo fine, sono necessarie azioni formative

capillari da parte delle organizzazioni sindacali, rivolte ai propri operatori e delegati, incentrate sulle strategie di organizzazione, rappresentanza e coinvolgimento attivo delle persone.

Se poi guardiamo al sostegno della contrattazione nazionale, è altrettanto fondamentale anche la tenuta della capacità rappresentativa delle associazioni datoriali.

**Un augurio e un auspicio in vista del Congresso nazionale Cisl...**

Auguro alla Cisl, innanzitutto, di avere il tempo e le risorse necessarie per studiare e analizzare a fondo il presente, così da poter formulare i propri obiettivi in modo ragionevole e fondato. E, a partire da questa consapevolezza, di saperli comunicare con chiarezza, senza cedere alla tentazione di soluzioni semplicistiche pensate per ottenere un facile consenso. La vera sfida è riuscire a rendere accessibile la complessità, senza svilirla, e costruire un consenso consapevole e duraturo tra i lavoratori, basandosi su una visione solida, credibile e lungimirante.

## Le nuove “competenze” del sindacato Conversazione con Gianni Bocchieri a cura di Francesco Lauria



*Gianni Bocchieri è Direttore Area Formazione Regione Piemonte, già Commissario Straordinario dell’Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ex ANPAL).*

*Laureato in Economia presso l’Università degli Studi di Napoli, ha conseguito il Dottorato di ricerca in Economia e Politica dello Sviluppo. È dirigente pubblico di lungo corso, con esperienze nei Ministeri dell’Economia, del Lavoro e dell’Istruzione, oltre che presso amministrazioni regionali.*

*Nel corso della sua carriera ha ricoperto incarichi di responsabilità nella progettazione e gestione di interventi strategici per l’occupazione, la formazione e l’istruzione tecnica e professionale, con particolare attenzione alla programmazione integrata dei fondi europei.*

*È stato autore e promotore di modelli di cooperazione tra istituzioni centrali e territori, orientati a rafforzare l’efficacia delle politiche attive del lavoro e a favorire l’incontro tra domanda e offerta di competenze in un’ottica di sviluppo sostenibile.*

### **Come e quando ha incontrato la Cisl?**

Professionalmente, la prima volta che ho incrociato la Cisl è stato ai tempi delle profonde riforme del mercato del lavoro realizzate dai provvedimenti Treu. Era il 1997: in appena sei mesi furono superati i due divieti storici di intervento di operatori privati autorizzati nell’interposizione di lavoro e nella mediazione tra domanda e offerta di lavoro.

### **L’Unione europea ha recentemente lanciato l’iniziativa "Union of skills"- “Unione delle competenze”: quale il ruolo per il sindacato e per le parti sociali in questa sfida?**

L’Union of Skills non è solo una strategia formativa, ma la risposta strategica dell’Europa a una "tempesta perfetta": la convergenza tra la doppia transizione (digitale e verde) e una profonda crisi

demografica. La denatalità e l'invecchiamento della popolazione rendono strutturale la difficoltà delle imprese nel reperire lavoratori.

Di fronte a sfide così complesse, il dialogo sociale diventa il metodo di lavoro imprescindibile per governare la trasformazione, perché permette di:

- a) creare consenso, allineando gli interessi di imprese e lavoratori verso un obiettivo comune: la competitività del sistema e la buona occupazione;
- b) garantire efficacia, contribuendo all'attuazione delle soluzioni negoziate (es. sulla formazione, relativa all'organizzazione del lavoro);
- c) assicurare equità, permettendo di distribuire i costi e i benefici della transizione e prevenendo tensioni sociali.

La carenza di personale sposta il baricentro del potere contrattuale e rende il capitale umano risorsa ancora più preziosa. In questo contesto, a mio parere il ruolo dei sindacati e delle organizzazioni datoriali si articola su fronti ancora più strategici:

- attrattività dei lavoratori come leva competitiva. Il salario può non bastare. La contrattazione può dischiudere possibilità di orari flessibili, welfare aziendale, benessere organizzativo, formazione, carriera;
- ottimizzazione di tutta la forza lavoro potenziale. La denatalità obbliga a valorizzare ogni risorsa disponibile. Il ruolo delle parti sociali è fondamentale per negoziare condizioni che favoriscano l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro di donne (attraverso servizi di conciliazione vita-lavoro), giovani (con apprendistati di qualità) e per gestire un'immigrazione qualificata in modo equo, garantendo parità di trattamento ed evitando il dumping sociale.

**Si potrà davvero rilanciare in Italia lo strumento dell'apprendistato, sia nella forma duale che in quelle più classiche? Quali sinergie da rilanciare tra governance statale, regionale e delle parti sociali?**

Ho sempre creduto nello strumento dell'apprendistato come contratto di primo ingresso nel mercato del lavoro e anche per la qualificazione dei lavoratori. Anche grazie all'investimento del PNRR, il duale ha avuto un importante incremento che dimostra come il sistema formativo e quello delle imprese siano pronti a lavorare con questo strumento.

In Italia convivono, di fatto, due tipologie di apprendistato molto diverse tra di loro.

- l'apprendistato formativo (I e III livello - "Duale"), è il modello più vicino agli standard europei. I suoi numeri però sono ancora drammaticamente bassi. La sua attivazione è ancora un percorso a ostacoli per le piccole e medie imprese. Le scuole e le università lo sottovalutano;
- l'apprendistato professionalizzante (II livello): riguarda il 95% dei contratti di apprendistato, ma in Europa non viene nemmeno considerato apprendistato. È di fatto un contratto di inserimento lavorativo a costo agevolato, la cui componente formativa è debole e non certificata in un sistema di qualificazioni riconosciuto.

Il rilancio, quindi, non può essere messo in campo con un'azione unica, ma deve agire su entrambi i fronti: potenziare e semplificare il sistema duale e, al contempo, qualificare il professionalizzante.

Ciò è possibile se si abbraccia un modello di governance collaborativa.

Serve una visione sistemica in cui lo Stato fissa la rotta, le Regioni costruiscono le infrastrutture territoriali e le parti sociali animano il processo, assicurando che la formazione sia al centro del contratto e non un suo mero accessorio.

### **Quali sono, per lei, le caratteristiche e le sfide di un sindacato moderno?**

Per me, le caratteristiche principali sono due:

1. Capacità di visione, partendo dalla lettura dei dati di contesto.
2. Voglia di negoziare sempre.

Non siamo più ai tempi della società industriale fordista: grandi fabbriche, lavoro stabile e omogeneo, confini chiari tra tempo di lavoro e tempo di vita.

Oggi le sfide sono altre: frammentazione del lavoro, esplosione del lavoro autonomo, piattaforme della gig economy, contratti atipici. Transizioni digitale ed ecologica: l'automazione e l'intelligenza artificiale minacciano alcune professioni e ne creano di nuove, mentre la transizione verde richiede una riconversione di interi settori industriali. Nuovi bisogni: i lavoratori esprimono nuove esigenze individuali di flessibilità, formazione, benessere e significato nel lavoro.

A mio giudizio, di fronte a questi cambiamenti, un sindacato moderno deve poi fare cose concrete, magari misurabili:

- spostare il focus dalla difesa del posto di lavoro alla garanzia della sicurezza professionale del lavoratore nel mercato del lavoro, anche valorizzando la formazione continua;
- co-progettare politiche industriali, sociali e governare le transizioni;
- rappresentare i nuovi lavori, estendendo la loro tutela oltre il lavoro dipendente tradizionale, includendo i lavoratori delle piattaforme, i freelance e le partite IVA, con servizi e contratti innovativi;
- fornire servizi ad alto valore aggiunto, andando oltre l'assistenza fiscale e legale di base, offrendo servizi personalizzati come orientamento professionale, bilancio delle competenze e supporto alla carriera;
- essere un attore intelligente: rafforzare la propria capacità di lettura delle realtà del mercato del lavoro, usando i dati e le analisi nella contrattazione e nel dialogo sociale.

### **Un augurio e un auspicio in vista del Congresso nazionale Cisl...**

Dopo il successo della legge sulla partecipazione dei lavoratori, l'augurio e l'auspicio è quello di riuscire a renderla più operativa possibile con un monitoraggio costante della sua applicazione per la più completa diffusione degli importanti strumenti previsti.

## Per la difesa e il rilancio delle relazioni industriali

### Conversazione con Tiziano Treu

A cura di Francesco Lauria



*Tiziano Treu è professore emerito di Diritto del Lavoro dell'Università Cattolica di Milano. Già Ministro del Lavoro e Ministro dei Trasporti, è stato Senatore della Repubblica, Presidente della XI Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato nella XV legislatura e vice Presidente nella XVI. Dal settembre 2015 è Presidente della International Society for Labour and Social Security Law. Dal 2018 al 2023 è stato Presidente del CNEL. È autore di numerosi saggi e volumi di diritto del lavoro, diritto sindacale e relazioni industriali, italiani e comparati.*

#### **Come e quando ha incontrato la Cisl per la prima volta?**

Quando ero giovane, appena uscito dall'università. Non ero solo, ma con un gruppo di amici della Cattolica di Milano, da poco assistenti presso la stessa Università, subito interessati ai temi sociali e del lavoro da Bruno Manghi e Gian Primo Cella.

La Cisl di Milano era molto attiva, soprattutto attraverso la Fim, dove già cominciava ad essere protagonista Pierre Carniti. La cosa interessante è che i nostri interessi e la nostra volontà di impegno sociale hanno trovato uno bellissimo sbocco nella Cisl, in particolare in quel periodo, parliamo degli anni Sessanta, dal 1964-1965 fino al 1970.

Sono gli anni della grande crescita del sindacato, gli anni "ruggenti" si può dire, in cui noi come gruppo ci siamo messi a disposizione e abbiamo trovato un'interlocuzione assolutamente eccezionale.

Ciò per quanto riguarda le occasioni di discussione sui problemi sociali e politici: ricordo benissimo che fu presente persino un primo gruppo di ricerca congiunto Fim-Fiom che era molto antesignano. Io ero da poco tornato dagli Stati Uniti ed ebbi l'opportunità di scrivere sulla mitica rivista della Fim di Milano, "Dibattito Sindacale", sul tema della legislazione di sostegno che allora aveva portato il sindacato americano a crescere moltissimo. Un altro spazio interessante era anche la formazione dei

giovani: allora c'erano moltissimi giovani nel sindacato. Sono stati anni molto belli e, per me, importanti.

**Quale il momento più bello e quale il più difficile del suo rapporto con il sindacato?**

Il più bello è stato proprio il periodo che ho appena descritto e che è durato molto, almeno fino alla fine degli anni Sessanta. Ricordo la mia prima ricerca<sup>1</sup> che si ispirava agli insegnamenti di Gino Giugni sul diritto del lavoro che ci ammoniva che non bisognava solo studiare la legislazione sui libri, ma osservare la realtà sociale.

Io pubblicai un primo mio volume sull'analisi dei delegati dei primi Consigli di fabbrica a Sesto San Giovanni, a Brescia e, per avere un punto di vista ulteriore, nel trevigiano, dove si riscontrava la presenza di una Fim molto vivace.

Quello è stato sicuramente un momento molto bello, ma posso anche ricordare i miei periodi "istituzionali", rispondendo a questa domanda.

È chiaro che il rapporto è diventato diverso, sono stato Ministro, ma anche nella Commissione Lavoro, l'interlocuzione con la Cisl è sempre stata viva, penso ai dibattiti che facevamo, soprattutto nelle audizioni parlamentari (non parlo di collateralismo!). La presenza della Cisl, in questo caso nella dimensione confederale, è sempre stata molto utile, perché se c'è una cosa che la vostra Confederazione ha sempre cercato di fare, è stato quello di fornire delle idee.

Questo si è protratto anche nella mia più recente Presidenza del Cnel, che poi è stato l'ultimo periodo in cui io ho avuto un ruolo istituzionale.

Anche al Cnel i rappresentanti della Cisl hanno dato buoni contributi, molti poi, erano amici che conoscevo già da tempo.

Il momento più difficile è, oggettivamente, quello attuale, non da oggi, ma si tratta di un momento complicato per tutto il sindacato, in tutto il mondo.

C'è un contesto ostile, il sindacato risulta indebolito anche di idee, è sempre così quando si deve badare a sopravvivere e si è meno disposti a pensare anche quando ce ne sarebbe assolutamente bisogno. Il tema per cui sono molto preoccupato e anche addolorato è che siamo passati da un massimo di unità sindacale ai tempi della Fim a una divisione sindacale fortissima che io vedo come molto grave. Paradossalmente oggi i motivi di divisione appaiono profondissimi, quasi in una specie di ritorno agli anni Cinquanta, pur in presenza di contesti e problemi del tutto diversi.

Mi piacerebbe interloquire di più con la Cisl anche oggi, cosa che accade soprattutto con il Centro Studi di Firenze.

**Durante gli anni Ottanta, da intellettuale in rapporto con il sindacato, ha fatto parte del Consiglio generale della Cisl. Come vivevate, voi studiosi del lavoro, l'interlocuzione con l'azione sindacale quotidiana della Cisl di Carniti? Come può essere, oggi, la relazione tra sindacato e mondo della cultura?**

---

<sup>1</sup> Tiziano Treu (1971), *Sindacato e rappresentanze aziendali. Modelli ed esperienze di un sindacato industriale (FIM-CISL, 1954-1970)*, Bologna, il Mulino. Il testo è consultabile online a questo indirizzo: <https://www.darwinbooks.it/doi/10.978.8815/412324/page/1r>

Sinceramente l'essere parte di un organismo non era così rilevante. Il rapporto con la Cisl era davvero intenso, direi quotidiano. Ero con Pierre Carniti durante la battaglia di San Valentino sulla predeterminazione della scala mobile e nella rottura che portò al referendum promosso dal Pci.

Tarantelli venne ucciso proprio quando io lo stavo aspettando per discutere di quella situazione. Il rapporto era, come si dice, davvero organico, facilitato dalla personalità di Carniti, un caso più unico che raro di persona sostanzialmente priva di cultura accademica, ma che avrebbe potuto prendere la docenza in sociologia del diritto o in economia sociale. Non è però fondamentale che gli intellettuali siano del sindacato, è, invece rilevante, anche per l'oggi, che ci sia una interlocuzione vera senza formalismi.

Soprattutto è rilevante che le idee elaborate insieme siano accolte, non ha senso un dialogo sterile. Oggi io continuo ad interessarmi, sia a livello nazionale che internazionale, allo studio delle relazioni industriali.

Molto rilevante è, nello studio internazionale, attivare sedi in cui si confrontino sindacati, imprese, accademici, quasi in una formula parallela a quella trilaterale dell'Organizzazione internazionale del lavoro che coinvolge anche i Governi.

Sindacato e imprese, ma anche istituzioni, invece che sottrarsi o ignorarsi devono studiare insieme, non necessariamente nei luoghi della politica, ma anzi, in quelli dell'elaborazione. Su questo ho lavorato molto anche come Presidente del Cnel e devo dire che, per molti anni, soprattutto dal punto di vista sindacale, l'Italia è stata un modello. Certamente un grande ruolo lo ha avuto la Cisl, ma non va dimenticato che anche la Cgil, per un certo periodo, ha avuto Giuliano Amato alla guida dell'Ufficio studi.

Purtroppo l'interesse allo studio delle relazioni industriali e del lavoro è calato, anche a livello internazionale, è un brutto segno dei tempi in cui viviamo.

La riflessione collegiale sul senso del rapporto tra sindacato, lavoro e impresa si è un po' perso ormai, persino nelle università americane e inglesi che hanno studiato con profondità questi temi fin dagli anni Cinquanta del Novecento. Con Gian Primo Cella abbiamo scritto anche un articolo in difesa delle relazioni industriali<sup>2</sup> intendendo proprio la difesa di un metodo critico in cui insieme le parti sociali cercano di trovare dei messaggi comuni, invece di confliggere oppure di ignorarsi.

Insomma rischiamo di diventare irrilevanti anche come disciplina, come metodo di studio, oltre che nel rapporto con una politica molto autoreferenziale, in tutto il mondo.

### **Quali sono le sfide e le priorità oggi per un sindacato moderno nel contesto delle relazioni industriali italiane e internazionali?**

Sempre di più le dimensioni internazionale ed europea sono decisive. Anche in questo devo dire che la Cisl è stata pionieristica, io sono stato in Europa per quindici anni e, pur non rappresentando la Cisl, la vedevo molto attiva. A livello internazionale io non dimentico le cose che è riuscita a fare la Cisl in Brasile, per esempio.

---

<sup>2</sup> Tiziano Treu, Gian Primo Cella (2009), *Per una difesa delle relazioni industriali* in "Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali", N.3/2009.

Ci sono alcune azioni del sindacato europeo che mi sembrano confortanti, penso ai dossier a proposito delle sfide su come si deve perseguire la sostenibilità ambientale e sociale, la responsabilità di impresa e tutte le più recenti direttive europee.

Certo parliamo di informazione e consultazione, le forme di partecipazione forte non sono molto coltivate dall'Unione europea. Ritengo però positivo il patto firmato circa due mesi fa dalla Commissione europea, dal sindacato e dagli imprenditori sul dialogo sociale, un buon segno in un contesto difficile. Abbiamo due grandi sfide: passare dal black al green e dall'analogico al digitale, vuol dire cambiare il mondo dal consumo alla produzione, mantenendo un concetto olistico di sostenibilità. Il concetto di sostenibilità in senso olistico queste sono le priorità. Bisogna anche cambiare l'agenda del sindacato, un po' come successe negli anni Cinquanta, anche nella Cisl di Pastore e Romani, con l'arrivo dell'industrialismo. La Cisl, che molto ha fatto ai tempi dell'industrialismo, dovrebbe impegnarsi al massimo per gestire le transizioni. Milioni di posti di lavoro devono diventare "verdi", migliaia di imprese devono diventare sostenibili. Tutto questo non può essere lasciato fare ai tecnocrati o alle dittature, come in Cina, che sta facendo passi da giganti sui temi green. Non possiamo lasciare la sostenibilità solo alle imprese illuminate.

Anche il rapporto con l'intelligenza artificiale è una sfida fondamentale e le grandi imprese lo stanno gestendo abbastanza bene, ma senza un apporto proattivo del sindacato. Cosa succede per i tre milioni di piccole imprese?

Queste sono, secondo me, le sfide e io al momento attuale appunto sono piuttosto preoccupato, penso, per esempio, alla debolezza della nuova Commissione Von der Leyen. Su questo tema delle transizioni, a livello italiano, si dovrebbe fare un grande patto sociale, in particolare sulla questione di come evitare che l'intelligenza artificiale diventi per l'uomo un pericolo, invece che un'opportunità.

C'è una direttiva europea interessante sui lavoratori delle piattaforme che afferma, sul lavoro, il principio del controllo umano sulle tecnologie. Questa direttiva, però riguarda solo i rider, mentre tutti i sindacati, giustamente, hanno ritenuto importante affermare il principio generale del controllo umano sull'intelligenza artificiale, una tecnologia che ormai è usata da una gran parte di aziende. Un po' come ci opponevamo ai vecchi capisquadra Fiat che licenziavano discriminando i lavoratori, ora dobbiamo vigilare sull'algoritmo che rischia di fare lo stesso se non viene controllato. Sarebbe un segnale fortissimo, su una delle sfide più importanti che sta cambiando il mondo del lavoro e non solo.

### **Un'ultima domanda: un augurio e un auspicio in vita del Congresso Cisl.**

Mi auguro che l'imminente Congresso rifletta consapevolmente su queste sfide, che non si adagi sul passato e dia un messaggio di unità. Anche se, ovviamente, bisogna essere d'accordo in tre per tendere verso l'unità, occorrerebbe un passo forte in questo senso.

È poi importante istruire un'agenda con l'Unione europea, sui temi che ho citato, continuando la tradizione della Cisl.

Auspicio quindi un congresso che faccia propria una dimensione europea, come non può essere diversamente.

Nella dimensione europea anche temi come il rapporto tra salario minimo e contrattazione possono assumere connotazioni nuove, anche se, come è noto, la Cisl è contraria da sempre ad un intervento legislativo.

Ritengo anche che non si possa non affrontare la questione della rappresentatività e che si debba stare sulle questioni del futuro che ho già citato. Sarebbe bello poi approfondire e rilanciare il rapporto e sessioni di approfondimento con il mondo intellettuale, insieme ai più giovani, anche gli ottuagenari come me, per la Cisl, sono sempre disponibili.

## Un appassionante viaggio sindacale... Conversazione con Ambrogio Brenna a cura di Francesco Lauria



*Ambrogio Brenna nasce a Senago nel 1950 da una famiglia operaia, in una tipica cascina lombarda. Ha lavorato fin da bambino come garzone da un falegname, da un panettiere e da un elettricista. Ha continuato a fare l'elettricista in una fonderia. È stato un giramondo, un alpinista, un paracadutista e un sindacalista nella Fim Cisl. È stato assessore in Toscana per due legislature, prima di dedicarsi come volontario ad Oxfam Italia. Legge molto, ascolta musica, ama cucinare e viaggiare ed è un nonno felice. Nel 2024 ha pubblicato, per Edizioni Lavoro, l'autobiografia: L'albero vivo spacca la roccia. Storie di vita e di sindacato.*

### **Come ha maturato la decisione di fare la sindacalista e perché la scelta della Cisl?**

Una notte del marzo del '73, mentre ero in turno alla Tonolli, con il cerca persone mi chiamarono in portineria. Chiamata inusuale, fatta da Tino Torrani, operatore Fim di zona che mi comunicava che dopo una lunga discussione lui avrebbe lasciato la zona e io avrei dovuto sostituirlo. Chiesi di poterci riflettere, ma lui mi disse che l'indomani mattina in via Tadino mi aspettava Sandro Antoniazzi, segretario della Fim, per definire le modalità della presa in carico della Fim e che il mio stipendio sarebbe stato di 166.000 lire.

Tornato a casa ne parlai con mio padre che mi rimbrottò. Il mio stipendio era esattamente il doppio e non capiva le ragioni di quella scelta. Tornai da Sandro manifestando il mio "disagio" e lui mi disse che poteva togliermi altre 5000 lire. Iniziai così a fare l'operatore a tempo pieno della Fim Cisl nella zona di Cusano Milanino.

Ma il viaggio inizia da più lontano, mi ero iscritto nel 1966, quasi in conflitto con i miei coetanei che pur avendo molto, così mi appariva, contestavano quasi tutto della Tonolli. Venivo da anni di lavoro sui cantieri, dove quando arrivava l'ispettore mi nascondevo perché minore, per lavori senza

protezione, con salari irrisori, con tanta fatica. In Tonolli c'erano la mensa, le docce, le tute e retribuzioni contrattuali, quindi a me apparivano come casinisti e un po' scansafatiche.

Ma l'ambiguità durò poco e anche in Tonolli emersero tutte le contraddizioni di un lavoro ordinato gerarchicamente, autoritario, sporco, nocivo e altamente insicuro. Nel frattempo si negoziava per il rinnovo del Ccnl. Pierre Carniti ruppe con la consuetudine che se si contratta non si sciopera e se si sciopera non si contratta. Scioperammo per 160 ore per un aumento del 5% sui minimi contrattuali, con le categorie più basse che ebbero il minor risultato. Da lì iniziò una fase di contestazioni e attività di contrattazione aziendale che a poco a poco posero il problema della dignità. Certo le nostre lotte erano per miglior salario, miglior sicurezza, miglior salute, ma in realtà la nuova frontiera era quella di migliori e maggiori diritti, contro l'autoritarismo dei capi, contro l'idea gerarchica che negava le competenze, contro la concezione del lavoro subordinato alla pura logica del potere padronale. Vennero poi le lotte del '68, le bombe di Roma e di piazza Fontana i rinnovi contrattuali del 1969, lo Statuto dei lavoratori...

L'impegno a tempo pieno cambiò la mia vita. Non più esposizione al rischio, in fabbrica mi ero intossicato di piombo, non più rapporti gerarchici e punitivi (per aver scritto un manifesto dove indicavo le cause di 18 morti e svariati incidenti invalidanti dal titolo: *Costretti a Morire per Vivere*, mi presi una sospensione di tre giorni), non più turnazioni quasi sempre notturne, non più mobbing sotto varie forme. Potevo gestire il mio tempo in relazione alle attività sindacali, potevo scegliere di andare a momenti di formazione che la Fim e la Cisl offrivano, potevo stabilire nuove relazioni gratificanti e svolgere al meglio l'attività di rappresentanza e negoziale con i delegati e i consigli di fabbrica. In questa situazione aumentò urgentemente il mio bisogno di sapere, con Fiorella Ghilardotti organizzammo i corsi delle 150 ore dove, da un lato, sollecitavamo la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori e dall'altra davamo indicazione ai docenti.

Questo metteva in evidenza il mio modo disordinato di apprendere e la consapevolezza di sapere di non sapere. Andai da Bruno Manghi, sociologo e formatore della Cisl, e chiesi di andare al Centro Studi di Firenze. Condivise il mio desiderio e organizzò la mia partecipazione. Arrivato a Firenze mi dissero che andava bene studiare, ma se si doveva fare, si poteva farlo di notte perché di giorno c'era da costituire la struttura regionale della Flm, il sindacato unitario dei metalmeccanici. Dopo la responsabilità di Segretario regionale e dopo non poche difficoltà di salute venni eletto nella segreteria nazionale della Fim Cisl e alla fine dei mandati sono stato nominato Assessore regionale all'economia della Regione Toscana.

### **Quali sono, a suo parere, le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

Cosa mi aspetto dal sindacato? Intanto che recuperi la capacità di iniziativa unitaria, che non significa cancellazione delle identità, ma ricerca di punti che offrano maggior tutela, maggior capacità di rappresentanza poiché i lavoratori non sono un tutt'uno indistinto, hanno diversi posizionamenti materiali e ideali. Ci sono mono reddito con famiglie pluricomposte e lavoratori di famiglie pluricomposte e plurireddito, affittuari e proprietari di casa, quindi fare sintesi richiede essere immersi nel mondo del lavoro e dei lavori. Anni fa nel Ccnl dei metalmeccanici vi era una norma che impediva di collocare un laureato al di sotto del quarto livello, oggi i laureati spesso negano il loro titolo per evitare di non essere assunti. Nel tempo dell'intelligenza artificiale occorre aumentare l'offerta di servizi di welfare, più diritti per le famiglie, più tempo per la natalità, per le madri e per i

padri, rilanciare il diritto alla formazione continua. Le diverse identità in passato sono state occasioni di arricchimento, di acquisizioni e di scambi che hanno alzato il livello di tutela e rappresentanza. In questo la Cisl è stata protagonista e non si tratta solo di orgoglio di appartenenza, parla la storia, parlano le innovazioni introdotte negli anni

**Lei ha dedicato una recente pubblicazione ai suoi viaggi.<sup>1</sup> Qual è stato il suo viaggio sindacale più originale e significativo?**

Da Segretario regionale ho avuto l'opportunità di fare molti viaggi in giro per il mondo, incontrando movimenti, organizzazioni, sindacati e istituzioni e cogliere le varie concezioni e scale valoriali, dove il rispetto della vita, la dignità e i diritti erano un fondamento universale. Molti sarebbero i momenti più significativi e importanti delle relazioni che abbiamo costituito, ma quello più emozionante e commovente l'ho provato il primo maggio del 1987 a Belo Horizonte, in Brasile, a un comizio della pastorale operaia (per la polizia eravamo in 50 mila), terminato il quale, su in pianale di un tir, decine di preti celebrarono la messa lanciando sermoni incendiari, affermando che Gesù Cristo era stato un operaio e invitando i padri al momento del Corpus Domini ad innalzare i figli sopra le loro teste. Confesso che la commozione ci travolse.

**Un augurio e un auspicio in vista del congresso Cisl...**

Cosa mi attendo dalla Cisl, organizzazione alla quale aderisco con convinzione dal 1966, che attraverso la Fim è stata la mia casa, ha segnato i miei affetti e le mie amicizie, i miei saperi e i miei dubbi? Che recuperando un vecchio convincimento sia giusto ribellarsi, ribellarsi alla morta gora, all'accettazione supina di tutto ciò che viene proposto, ai giochi consuetudinari, alla perdita di spirito critico e di autonomia. Noi siamo diventati grandi e rappresentativi quando siamo stati inclusivi, quando siamo stati innovativi, quando abbiamo esercito il potere e la rappresentanza in modo massimamente autonomo con Governi, istituzioni, organizzazioni padronali e partiti. Tornare al mestiere del sindacato, a fare iscritti, e poi offrire servizi, non dare servizi (necessari) per avere iscritti. Rilanciare la formazione, rispettare il pensiero critico, far sì che i gruppi dirigenti siano espressione dei nostri giacimenti di volontà e di saperi, non di beghe di apparati. Questo mi hanno insegnato i nostri padri e i santi minori (questi ultimi andrebbero celebrati maggiormente). Questo mi insegnato il confronto aperto che ci ha fatto forti!

---

<sup>1</sup> A. Brenna (2023), *Non sono come Goethe (Ma ho viaggiato più di lui)*, Firenze, Forma Edizioni.

## **Le aspirazioni di un sindacato che viva come comunità educante**

### **Conversazione con Giovanni Teneggi**

**a cura di Francesco Lauria**



*Giovanni Teneggi vive a Castelnovo ne' Monti, sull'Appennino reggiano. È stato Direttore generale di Confcooperative Reggio Emilia e ideatore e responsabile nazionale del progetto "Cooperative di comunità" di Confcooperative. Attualmente opera presso Confcooperative delle Terre d'Emilia.*

#### **Come ha maturato la decisione di impegnarsi in ambito sociale e quando e come ha incontrato il sindacato e la Cisl?**

Riconosco l'attrazione della dimensione sociale e politica con la nascita di una mia azione in tre momenti distinti che riconosco parti reciprocamente implicate del mio percorso, a mano a mano che sono comparsi e restati nella mia esperienza, ma con meccanismi che non saprei indicare specificamente.

Il primo è "involontario", di conoscenza tacita e sapere indotto naturalmente dal mio nascere, abitare e crescere in un piccolo paese di montagna quando ancora la dimensione comunitaria era curata come indispensabile a tutti individualmente. La partecipazione ai momenti comuni di trasformazione dei prodotti agricoli nell'aia, quella ai luoghi della socialità del bar di paese e del campetto, quella della vita parrocchiale con le ministerialità laicali già negli anni Ottanta necessarie alla continuità liturgica. Tutto era chiamata, impegno e palestra di comunanza, istituzione e socialità. Il secondo è nell'elaborazione politica che mi ha consentito la politica studentesca alle scuole secondarie superiori nelle file dei movimenti cattolici che si contrapponevano alle liste organizzate dal sindacato della Cgil e volevano un'elaborazione politica propria e distintiva con un'idea di partecipazione e democrazia che mi ha portato fino alle Acli e ad alcune frequentazioni del Movimento giovanile della Democrazia cristiana, rimaste poi incompiute.

Il terzo viene dopo la pausa di formazione e prima esperienza professionale con l'approdo alla collaborazione in Confcooperative, dove l'impegno sociale attivo ho potuto riconoscerlo nella forma cooperativa e nel suo sviluppo come forma e promozione di democrazia economia e sociale. L'incontro con il sindacato e in particolare la Cisl che, nel terzo momento, ha assunto la più ristretta forma della negoziazione contrattuale, non di rado contrappositiva, e della compartecipazione a luoghi di consultazione sociale ha ugualmente altri due momenti: uno precedente di innesco di natura più politica con la progettazione e la gestione della Scuola di educazione alla politica di Acli, Cisl e Chiesa di Reggio Emilia e uno con l'incontro della mia attività di ricerca e sviluppo delle nuove mutualità cooperative di rigenerazione sociale e l'attività di formazione sindacale della Cisl. Due momenti "epifanici" della prospettiva di costruzione democratica e inclusiva della società che dovremmo ritrovare oltre la tutela del singolo interesse categoriale. Nella compartecipazione al percorso della proposta di legge per la partecipazione dei lavoratori nell'impresa ho avuto il privilegio di vedere uno dei momenti di concretizzazione di questa opportunità così come nello studio delle implicazioni sociali territoriali nella gestione delle crisi di impresa.

### **Quali sono secondo lei le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

La contemporaneità, nei cambiamenti che impone sotto la spinta del globale, del digitale e del clima, impone di restituire luoghi e forme di riconoscimento e tutela delle aspirazioni individuali e collettive e dei diritti per la loro realizzazione completamente nuovi e fortemente spiazzanti. La dimensione del lavoro è fra quelle più coinvolte e più decisive in questo cambiamento: trattarla con le categorie concettuali e istituzionali alle quali siamo abituati e che ci hanno accompagnato per gran parte del secolo scorso è implicitamente reazionario e conservativo fino a smentire la funzione sindacale. Direi che la tutela dei diritti di lavoratori e lavoratrici e del lavoro stesso per ciò che deve rappresentare nella vita delle persone resta assolutamente missione e funzione fondativa, ma contemplandovi due operazioni.

La prima che direi ontologica: al concetto di diritto occorre aggiungere quella di aspirazione, a quella di giustizia adempitiva quella di giustizia realizzativa, riferendola a una valenza/implicazione nuova della comunità di lavoro riconoscendo l'"io" del lavoratore, il "tutti" della contrattazione collettiva, il "noi" della comunanza di progetto e comunitaria sui luoghi di lavoro e con i rispettivi contesti sociali. La seconda di postura nell'evoluzione degli strumenti che, come dicevo, in mancanza, ci fa ricadere nel conservatorismo addirittura elitario per certi versi: se il diritto ci precede e spinge la nostra azione, le modalità delle sue tutele – nel contesto indicato dalla prima operazione – è di scoperta, evoluzione, sta di fronte a noi ed esige una messa in discussione e un ascolto molto più ampi.

### **Da operatore sociale di grande esperienza, come può il sindacato, secondo lei, continuare a essere una comunità educante?**

Spiazzandosi e dandosi quindi nuove opportunità di maturazione ed elaborazione politica e contrattuale nei processi di ascolto, decisionali, di valorizzazione delle proprie prerogative sociali e di potere. In questo indico tre livelli di provocazione e attenzione che potrebbero interessare la gestione del sindacato.

Il primo è già implicito dalle risposte precedenti: la missione data di tutela del lavoratore esige oggi di occuparsi anche di tutela del lavoro, di tutela dei non lavoratori, di attenzione alle forme

dell'impresa e della società. Per stare più esattamente alla domanda direi che va affrontata, colta e risolta anche una funzione pedagogica che riguarda le comunità, il ruolo del lavoro, la sua aspirazione, l'economia e l'impresa, la democrazia e il concetto di equità sociale, i processi complessi di potere e redistribuzione partecipati dai lavoratori e che superano di gran lunga quelli meramente legati ai luoghi e alla contrattazione di lavoro.

Una funzione che supera la contrapposizione categoriale e propone, accede, allestisce una condivisione di problematizzazione e maturazione di nuove comuni rappresentazioni.

In questo apprezzamento alcune correnti della filosofia contemporanea che, proprio nell'epoca della conoscenza, indicano l'urgenza insieme alla giustizia sociale anche di giustizia cognitiva e, anzi, ponendo la seconda come condizione della prima. Voglio essere chiaro, non nego che la funzione contrattuale resti centrale, ma solo un sindacato parte e driver di una comunità educante sugli aspetti indicati per obiettivi di giustizia sociale e cognitiva è all'altezza di una contrattazione efficace e credibile per una equa giustizia redistributiva.

Il secondo attiene all'introduzione di un principio di non esclusione ed equità sociale che potrebbe addirittura essere violato o limitato da un sindacato che non si dà una prospettiva educante. Tanto più rilevante in una società che per cause che abbiamo necessariamente tutti partecipato diventa strutturalmente oligarchica e scissa con un aumento delle differenze e delle esclusioni sociali in forme diverse: plutocrazia (contrattazione di maggiore potere a chi ha già), gerontocrazia (potere alla maggioranza più anziana) ed anche epistocrazia (potere a chi sa o può accedere alla conoscenza). Se la contrattazione e la negoziazione sociale devono tenere conto di queste derive in essere come educarci già dentro al sindacato, prima che fuori, alla mitigazione delle rappresentanze e del potere per l'equità?

Un terzo è direttamente conseguente a questo. Oggi nell'istituire o de-istituire luoghi e diritti prevale il flusso e la trasversalità rispetto allo stabilito di settore e specializzato. Come educarci e istituire in questa contemporaneità, facendo ragionevolmente e pacatamente, perché educatamente (avendolo imparato insieme) prevalere ciò che non so ancora e il suo divenire trasversale rispetto a ciò che so e per un settore solo?

### **Come si legano la partecipazione promossa dalle cooperative di comunità, che l'ha vista a lungo come un punto di riferimento assoluto a livello nazionale, e la partecipazione dei lavoratori?**

La cooperativa di comunità è la più grande provocazione posta alle forme della mutualità, del lavoro, della contrattazione sociale e dell'impresa degli ultimi anni.

Ha valenza sociale senza essere necessariamente di terzo settore, quindi dichiara la possibilità di una valenza sociale e comunitaria pervasiva (non accessoria, successiva o surrettizia) di tutte le economie e di tutte le imprese.

Esplicita pubblicamente e senza riserve la possibilità di collaborazione in questa economia di risorse formali e informali, anche di tempi di lavoro ineditamente volontari e professionali esprimendo una supermissione sociale che in quanto comunitaria e controllata localmente si rende possibile e praticabile.

Concretizza nuovamente e rigenera capitalismo territoriale superando la crisi delle sue forme classiche di ordine peculiarmente familiare come dimensione per una negoziazione di gestione, di riparo o di sviluppo più ampia della consueta e tendenzialmente contrappositiva bilateralità.

Indica i luoghi e le comunità come frutto di processi intenzionali ed esperti di allestimento e manutenzione, con una valenza fondamentale del lavoro, di lavoratrici e lavoratori e dell'impresa che possiamo definire nuovamente di implicazione distributiva e non di mero impatto re/post-distributivo.

La domanda che mi chiede di collegare cooperazione di comunità alla partecipazione dei lavoratori è complessa e per me luogo di ricerca non di risposte, mi pare però che queste tre acquisizioni, rese possibili dalla cooperazione di comunità in rapporto e realizzabili solo con una specifica comunità territoriale di adozione e riferimento, possono essere tratte o attese per analogia stretta dalla partecipazione dei lavoratori alla propria comunità aziendale e di filiera produttiva.

La partecipazione dei lavoratori all'impresa esige una supermissione del lavoro e dell'apporto dei lavoratori che non riguarda solo l'esito del giusto compenso per i lavoratori e dell'efficiente realizzazione produttiva per l'imprenditore, ma i più generali esiti di missione dell'unica comunità aziendale con una legittimazione/valorizzazione più ampia per senso, forme, tempi, fra formale e informale, del lavoro e dei lavoratori.

Riporta a un mutualismo comunitario di lavoratrici e lavoratori anche oltre le forme a ciò peculiarmente vocate dell'impresa cooperativa, di cui all'art. 45 della Costituzione italiana. Implicato al primo aspetto, "materializza" una comunità del lavoro collegata all'azienda e, tramite lavoratrici e lavoratori, al contesto sociale attorno di grande ampliamento delle possibilità di intervento e supporto nella vicenda aziendale. Nella cooperativa di comunità è il socio abitante il nesso di *ownership* e implicazione fra impresa e territorio, qui invece chi ci lavora. Mi sembra di grande interesse. Se non fosse così peraltro la partecipazione dei lavoratori potrebbe addirittura paradossalmente mettere in discussione, invece che rafforzarla, l'azione sindacale. Se non è valore aggiunto potrebbe diventare disintermediazione.

Indica necessariamente che il valore non ha due ristretti ed esclusivi momenti di redistribuzione con il salario e la remunerazione del capitale, bensì altri e più ampi, economici e di senso, con ulteriori spazi di gratificazione, legittimazione, riconoscimento della risorsa lavoro, non strumentale ma compartecipativa.

### **Un augurio e un auspicio in vista del Congresso Cisl...**

Che sia un Congresso di conoscenza, educazione, spiazamento elaborativo, apertura di spazi di innovazione istituzione verso questi e altri motivi di creatività. E che sia anche divertente!

**La cultura: l'essenzialità per un sindacato**  
**Conversazione con Stefano Zamagni**  
**a cura di Francesco Lauria**



*Stefano Zamagni è professore di Economia politica presso l'Università di Bologna, in cui ha ricoperto numerosi ruoli, tra cui la presidenza della Facoltà di economia, impegnandosi negli anni soprattutto negli studi sul mondo del no profit. È tra gli ideatori delle Giornate di Bertinoro per l'economia civile, un momento di approfondimento e dialogo sul ruolo e le attività del Terzo Settore in Italia. Tra i suoi libri ricordiamo: L'economia del bene comune (Città Nuova, 2007), Avarizia. La passione dell'avere (Il Mulino, 2009), Impresa responsabile e mercato civile (Il Mulino, 2013), L'economia civile (con Luigino Bruni, Il Mulino, 2015), Responsabili. Come civilizzare il mercato (Il Mulino, 2019). Per Aboca edizioni ha pubblicato Disuguali. Politica, economia e comunità: un nuovo sguardo sull'ingiustizia sociale (2020).*

**Iniziamo con il suo incontro con Mario Romani, ispiratore e fautore della cultura sindacale della Cisl...**

Mario Romani è stato il mio professore di Storia Economica all'Università Cattolica del Sacro Cuore, la cui Facoltà di Economia ho frequentato dal 1962 al 1966. Essendo stato ammesso al Collegio Augustinianum, ho potuto beneficiare in diverse occasioni di incontrare il prof. Romani, quando, di tanto in tanto, veniva al Collegio per tenere conferenze e seminari. Mario Romani è stata una figura privilegiata di cristiano che ha saputo testimoniare, con coerenza e saggezza, i valori cui sempre è rimasto fedele. Di grande momento il suo contributo alla elevazione della cultura sindacale cislina.

**Che valore ha un rapporto sinergico tra sindacato e cultura?**

Se è vero che la Cultura (con la "C" maiuscola!) è componente essenziale per ogni ambito di vita umana, lo è ancora di più per un sindacato. Mi spiego. Cultura significa generazione di pensiero, che è di due tipi: pensiero calcolante e pensiero pensante. Quest'ultimo è il pensiero che suggerisce una

direzione, che dà cioè il senso dell'agire. Il pensiero calcolante, invece, ci dà ciò che serve per risolvere problemi specifici, sia pure rilevanti. Ma non essendo in grado di indicare il *telos*, la meta finale, il pensiero calcolante, una volta divenuto dominante, lascia un'organizzazione in balia delle onde della storia e vittima delle mode del momento. Ebbene, un'organizzazione sindacale come la Cisl non può rinunciare a generare pensiero pensante, come purtroppo è accaduto nell'ultimo trentennio, salvo sporadiche occasioni. Bisogna imparare a discernere tra veri e cattivi maestri. Romani è stato un vero maestro. Maestro è colui che non ha mai finito di dire quel che ha da dire.

**Come e con quali priorità il sindacato e la Cisl in particolare possono essere protagonisti attivi della sussidiarietà circolare?**

Il principio di sussidiarietà circolare viene elaborato, per primo – ma non con questa espressione – da Bonaventura di Bagnoregio, il più grande francescano dopo S. Francesco, in un saggio del 1292. Viene poi lasciato in disparte, perché troppo innovativo, data la cultura dei tempi. Nel 1615 viene avanzata da H. Grotius e da L. Althusius la nozione di sussidiarietà verticale e poi di quella orizzontale. Oggi sappiamo che queste due versioni della sussidiarietà non bastano più se il fine che si vuole perseguire è il bene comune. Quale lo scopo della versione circolare? Quello di dare ali al modello tripolare di ordine sociale: Stato, Mercato, Comunità, dove il pilastro della Comunità deve essere autonomo dagli altri due (autonomo non significa separato, né indipendente!). Entro il modello bipolare, Stato – Mercato, il sindacato mai potrà portare a compimento la sua missione propria, che è quella di accrescere il livello di civilizzazione della società.

**Lei ha scritto un saggio che si intitola: *L'impresa come associazione vs l'impresa come merce*. Come giudica l'impegno della Cisl per la partecipazione dei lavoratori? Quali sono, secondo lei, le sfide più importanti dopo l'approvazione della legge?**

**Quali sono, poi, le priorità, gli errori da non compiere e le alleanze da realizzare per un sindacato protagonista del presente e del futuro?**

Il punto che, a mio giudizio, la Cisl dovrebbe porre in cima alle sue priorità è che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno umano fondamentale. È il bisogno che ogni persona avverte di concorrere a trasformare la realtà di cui è parte, edificando così sé stessa. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per l'ovvia ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. Sappiamo anche che non sempre i bisogni possono essere espressi nella forma di diritti politici o sociali. Bisogni come quelli di rispetto, dignità, senso di appartenenza non possono essere rivendicati come diritti. È dunque il bisogno di lavorare a dare fondamento, non solo giuridico ma pure etico, al diritto al lavoro, che diversamente risulterebbe un diritto infondato e pertanto passibile di venir calpestato.

Notevole la conseguenza che discende dall'accettazione di tale prospettiva di discorso. Essa chiama in causa il fatto che il lavoro umano possiede due dimensioni: acquisitiva, l'una ed espressiva, l'altra. La prima indica che per mezzo del lavoro, la persona acquisisce il potere d'acquisto con cui provvedere alle proprie necessità. A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro giusto*.

La seconda dimensione esprime il fatto che attraverso il lavoro, la persona realizza il proprio potenziale di vita, sviluppando i talenti che ha ricevuto dalla natura. A tale dimensione corrisponde

il concetto di *lavoro decente* che è tale se favorisce e consente la fioritura umana. Occorre dunque vigilare perché lavoro giusto e lavoro decente non vengano mai disgiunti, se si vuole andare oltre la sfortunata idea secondo cui il lavoro umano sarebbe una merce, per la quale esiste un apposito mercato: il mercato del lavoro, appunto.

Il lavoro non è un “fattore della produzione” che deve adattarsi alle esigenze del sistema produttivo per accrescerne la produttività. Al contrario, è il processo produttivo che va modellato per consentire alle persone la loro fioritura. Già al n.67, la *Gaudium et Spes* (1964) indicava che: «Occorre dunque che tutto il processo produttivo si adegui alle esigenze della persona e alle sue forme di vita» – e non viceversa. Non è forse in ciò la ragione ultima del successo cislino nell’aver visto approvata la legge sulla partecipazione dei lavoratori (anche) alla gestione dell’impresa?

Perché pare così difficile, oggi, conservare in equilibrio lavoro giusto e lavoro decente? È forse la non conoscenza dei termini della questione oppure la non disponibilità degli strumenti di intervento a impedire la ricerca di una soluzione? Niente affatto. La causa, piuttosto, è una organizzazione sociale incapace di articolarsi nel modo più adatto a valorizzare le risorse umane disponibili.

È un fatto che le nuove tecnologie del digitale liberano tempo sociale dal processo produttivo, un tempo che l’attuale assetto istituzionale trasforma in disoccupazione oppure in forme varie di precarietà. L’aumento, a livello di sistema, della disponibilità di tempo – un tempo utilizzabile per una pluralità di usi diversi – continua ad essere utilizzato per la produzione di cose o servizi di cui potremmo tranquillamente fare a meno e che invece siamo indotti a consumare, – è questo il neo-consumismo – mentre non riusciamo a consumare beni come quelli relazionali e i beni comuni.

Il risultato è che troppi sforzi ideativi vengono indirizzati su progetti tesi a creare occasioni effimere o transitorie di lavoro, anziché adoperarsi per riprogettare la vita di una società post-industriale fortunatamente capace di lasciare alle nuove macchine le mansioni ripetitive e dunque capace di utilizzare il tempo così liberato per consentire alle persone di riprogettare i propri piani di vita.

### **Un augurio e un auspicio in vista del prossimo congresso nazionale Cisl...**

L’auspicio che formulo agli amici della Cisl, in vista del loro prossimo Congresso nazionale, è che diano inizio ad un cammino teso a suggerire come armonizzare azione sindacale e Intelligenza Artificiale Generativa. Le nuove “macchine” non eseguono solo istruzioni incorporate negli algoritmi – così è stato fino ad anni recenti – ma apprendono, generalizzano, generano. Sono cioè “macchine cognitive”, nelle quali la cognizione non è dedotta attraverso passaggi logici. Voglio credere che la Cisl non si lasci abbacinare dalla linea dell’accelerazionismo, secondo cui nulla vi sarebbe da fare se non accelerare il processo già in atto per arrivare più in fretta al punto di rottura (Cfr. A. Williams, N. Srnick, *Manifesto accelerazionista*, Laterza, 2018); né dalla linea opposta degli esaltati acritici della nuova rivoluzione industriale – i cosiddetti tecno ottimisti ad oltranza (Cfr. il *Tecno-Optimist Manifesto* redatto da Mark Andreessen – un superricco americano – e pubblicato nell’ottobre 2023). Quel che auspicio è che la Cisl voglia piuttosto partire dal celebre documento fortemente voluto da Papa Francesco *Rome Call for AI Ethics*, del gennaio 2020, firmato dai leader di diverse religioni e da rappresentanti di alcune importanti istituzioni. Quale l’idea guida che sta alla base del progetto neo-umanista della *Rome Call*, un progetto che è in palese contrasto con il progetto transumanista accolto (e lautamente supportato) dai tecno-ottimisti? È il rifiuto della posizione secondo cui la rivoluzione digitale porta a considerare la persona come una mera “interfaccia”. Invero, non è corretto dire che

le nuove tecnologie dis-intermediano i rapporti personali, perché li re-intermediano in modo nuovo, rendendo appunto la persona una “interfaccia” capace bensì di stabilire contatti, ma al costo di ridurre le relazioni intersoggettive a relazioni tra oggetti. Quanto sta avvenendo è la supina accettazione della proposta che tutto quello che il Sindacato può fare e sperare di conseguire è di facilitare i contatti fra le due interfacce.

È in vista di ciò che occorre tornare a pensare la Tecnica e non solo continuare ad occuparsi della Tecnologia e dei suoi successi. Uno dei guasti più seri che l'egemonia culturale contemporanea ha creato nelle nostre società è proprio questo: che non vi sarebbe bisogno di pensare, l'importante sarebbe fare, per ottenere risultati utili.

Ma come si fa ad agire se l'azione non è preceduta dal pensiero? Ecco perché la Cisl deve battersi per introdurre nella *Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo* il Diritto all'*Habeas mentem*, un diritto volto a tutelare la libertà di pensiero della persona dalle manipolazioni che il progresso in atto va attuando. Prendersi cura della mente è oggi un compito irrinunciabile per chi ha a cuore la libertà in tutte e tre le sue dimensioni (la libertà *da, di, per*). Non può essere la Tecnica a fissare l'agenda, a meno di accogliere supinamente quella nuova forma di potere che Paolo Benanti chiama “potere computazionale”.

Quale la sua cifra? Quella di recidere il nesso tra competenza tecnica e comprensione delle sue conseguenze. Serve quindi un pensiero capace di confrontarsi con l'incertezza, di affrontare situazioni in cui le conseguenze non sempre sono prevedibili. Ebbene, è questo il fondamento dell'etica della responsabilità: si tratta di elaborare un quadro di riferimento per valutare azioni e omissioni non solo in base all'intenzione degli agenti, ma anche in base agli effetti che esse possono generare in ambiti complessi e lontani nel tempo. Nel suo *Il principio responsabilità* (1979), Hans Jonas opportunamente ha parlato di un principio di precauzione: “in dubio, pro malo”, ovvero di fronte all'incertezza sugli effetti di una nuova potente tecnologia, occorre dare più peso alla “profezia di sventura” che “alla profezia di beatitudine”.

È ragionevole pensare che una sfida del genere possa essere raccolta e vinta dalla Cisl? Chi scrive pensa di sì, perché conosce la storia di questo sindacato e soprattutto i principi che ne hanno guidato l'azione fino ad oggi. Si rammenti che quando c'è un “perché”, c'è sempre anche un “come”, a patto che si faccia tesoro della massima di Platone, secondo cui: «La mente non si apre se prima non hai aperto il cuore».

## **Pane, minestra e... sindacato!**

### **Conversazione con Roberto Benaglia**

**a cura di Francesco Lauria**



**Roberto Benaglia** è bergamasco. La sua esperienza sindacale parte da giovanissimo con diversi incarichi territoriali e nazionali a partire dai primi anni Ottanta. Nel 1998 entra nella Segreteria della Fim Cisl Lombardia di cui diventerà Segretario generale fino al 2008. Tra il 2008 e il 2016 è componente della Segreteria regionale Cisl lombarda con incarichi sui temi del mercato del lavoro e della contrattazione. Tra il 2016 e il 2019 diviene operatore della Cisl confederale dove si occuperà dei temi legati alle politiche contrattuali, fino ad approdare nel maggio del 2019 nella Segreteria nazionale della Fai Cisl dove ha seguito i rinnovi contrattuali e le relazioni sindacali nell'industria alimentare e con i principali gruppi della stessa. Tra il 2020 e il 2024 è stato **Segretario generale della Fim Cisl nazionale**, dal 2025 è Presidente della Fondazione Pierre Carniti.

#### **Come ha maturato la decisione di fare il sindacalista e perché la scelta della Cisl?**

Sono nato in una famiglia nella quale la sera a tavola, per parafrasare il titolo di un libro, c'erano "Pane, minestra e sindacato". Mio padre Luigi era delegato degli impiegati dello stabilimento siderurgico della Falck di Arcore. Ero piccolo e me lo ricordo impegnato a scrivere a mano tabelloni per informare i lavoratori su come prevenire gli infortuni e i danni prodotti dal rumore in fabbrica. Lui mi ha portato sedicenne sul treno di notte dei metalmeccanici alla storica manifestazione a Roma del 2 dicembre 1977, e una volta nella sala B di Assolombarda (in cui poi ho passato infinite giornate e notti di trattativa) per assistere al negoziato per il rinnovo del contratto aziendale.

A 17 anni ho partecipato al camposcuola della Cisl di Milano, direttore Bruno Manghi: c'erano storici militanti, Luigia Alberti, don Virginio Colmegna allora segretario del Sindacato Scuola, giovani della Fgci, avvocati, disoccupati. Un crogiuolo di teste, esperienze, confronti vivaci e aperti, perfino quando la sera si lavavano a turno le padelle.

Cugino di mio padre è stato Giuseppe Benaglia, sempre delegato della Falck. Uno di quei "santi minori" della Fim, mai diventato sindacalista a tempo pieno, ma che determinavano la linea della

base verso i vertici, tutto militanza e impegno. Quando negli anni Settanta la Fim di Carniti scelse due figure da inserire nel Consiglio generale confederale per rappresentare la voce dei delegati: scelse Guido De Guidi, delle Acciaierie di Terni, e lui.

A 20 anni come obiettore di coscienza al servizio di leva ho scelto di svolgere il servizio civile alla Cisl Brianza che allora diventava comprensorio autonomo da Milano con l'attuazione della riforma organizzativa di Montesilvano. Mi occupavo delle marce della pace contro gli euromissili, di sostegno a El Salvador, a Solidarnosc. Da quei primi passi, nonostante volessi continuare a studiare, fare il sindacalista nella Cisl è diventato via via sempre più coinvolgente ed appassionante.

La scelta della Cisl non è solo legata all'ambiente familiare. Già al liceo che frequentavo a Monza ci si confrontava con i sindacati. Ricordo incontri serali a cui partecipavo Sandro Antoniazzi, allora segretario a Milano. Quelli della Cisl erano davvero i più liberi, più motivanti, più attrattivi per chi voleva semplicemente cambiare il mondo senza dover subire il linguaggio, le parole d'ordine e le regole dei comunisti della Cgil.

Nella Cisl ho incontrato libertà, valori, voglia di mettersi in gioco, innovazione e tutto questo è impagabile per chi vive di impegno sociale.

### **Il momento più bello e quello più difficile della sua attività sindacale...**

Ho fatto per 43 anni il sindacalista a tempo pieno, sono stato molto fortunato nell'aver potuto girare più categorie (Fai e Fim), più territori, più livelli dell'organizzazione compresa l'esperienza da dirigente e operatore orizzontale.

Non riesco a individuare un solo momento esaltante o critico. Potrei dire che i momenti più significativi sono stati la firma, come Segretario generale, del Ccnl dei metalmeccanici del 2021, ma ugualmente il sostegno a Giorgio Caprioli nella ben più difficile scelta dello storico contratto senza la Fiom del 2001. Ma i più belli sono gli accordi raggiunti nelle fabbriche a rischio chiusura quando si è riusciti a negoziare le alternative. È quel rapporto che si instaura con i lavoratori in quei frangenti la chiave di tutto il senso del sindacato. L'abbraccio di un delegato che alla fine della trattativa ti ringrazia vale tutto l'impegno nell'essere sindacalista.

Così come i momenti più critici sono quando non sei compreso in quel momento dalla gente, quando un accordo in cui ti sei speso viene bocciato o criticato, magari per partito preso o per pura lotta tra organizzazioni senza che il merito conti. Si impara che per essere un buon sindacalista non basta avere buone idee o avere ragione, bisogna riuscire sempre a dare gambe a tutto ciò nella realtà complessa e non sempre ci si riesce.

Il sindacato è anche tanta fatica, sacrificio, anche solitudine, non sempre ripagata dai fatti.

### **Quali sono le sfide e le priorità per un sindacato moderno?**

Non è facile indicare le tante sfide che oggi si pongono a chi vuole praticare la rappresentanza sindacale. Siamo in un "tempo di mezzo" nel quale convivono forme di lavoro tradizionali con forme assai innovative. Le omogeneità categoriali o professionali si stanno indebolendo. Il lavoro mantiene una dimensione collettiva, ma deve fare i conti con risposte sempre più personalizzate. Non è più il tempo dell'"uguale per tutti" o delle medie. Tante polarizzazioni sono in campo.

Credo che le sfide fondamentali siano essenzialmente due:

- saper ascoltare e interpretare i bisogni inespressi e i cambiamenti che i lavoratori oggi pongono nel lavoro. Le persone chiedono al lavoro cose tra loro diverse, anche nel tempo. Il sindacalismo è chiamato ad un raffinato, ma decisivo lavoro di rigenerazione della rappresentanza che sappia dare voce ai nuovi bisogni e metta in campo risposte. Alla prossimità e alla capacità di dare risposte e servizi, punto di forza cislino, occorre affiancare una nuova proposta di rappresentanza basata sulle transizioni lavorative, sull'importanza del valore del lavoro, su un lavoro che riconosca e faccia crescere i tempi e le esperienze di vita e di cura delle persone;
- innovare la contrattazione collettiva, che resta la principale azione sindacale su cui impegnarsi, rendendola capace di aprire spazi e soluzioni personalizzate, mutualistiche, riconoscibili da chi lavora. La contrattazione, oltre che strutturare la partecipazione dei lavoratori alla vita organizzativa e strategica delle imprese, è chiamata a governare l'ingresso dell'intelligenza artificiale, il passaggio dalla paga oraria ad una retribuzione giusta basata sui risultati, a generare sistemi socialmente condivisi di riconoscimento delle professionalità e dell'accesso alla formazione, a produrre sistemi di orari e di welfare che riconoscano e rispondano ai bisogni sempre più differenziati che i lavoratori hanno in via altalenante lungo la propria vita lavorativa.

### **Quali sono le priorità e le sinergie per il futuro della Fondazione Carniti?**

Non potevamo continuare a lasciare ai margini della visione e della riflessione in Fim e in Cisl la straordinaria figura di Pierre Carniti, che con l'azione impressa alle vertenze e ai metalmeccanici a Milano negli anni Sessanta ha dato gambe e sostanza alla elaborazione dei padri fondatori della Cisl. La Fondazione non nasce per coltivare nostalgia.

Vogliamo certamente valorizzare il patrimonio storico, sindacale e valoriale che Pierre ha praticato e ci ha lasciato, sapendo che i tempi sono molto diversi e non confrontabili. Ma quei valori ci interrogano ancora, anche se chiedono risposte nuove.

Siamo positivamente sorpresi dall'attenzione e dalla partecipazione che attorno al nome di Pierre Carniti stiamo registrando, ben 40 anni dopo che ha smesso di fare il sindacalista. Vediamo attenzione sia dai "senior" che lo hanno conosciuto, ma anche dai più giovani che ne conoscono solo il nome, ma che vogliono scoprirlo e conoscerlo da vicino.

Come Carniti ha sempre spronato tutti, vogliamo tuttavia occuparci poco del passato e più del lavoro che cambia e di come possono cambiare le relazioni industriali. È questo un "tempo nuovo" per il lavoro e per il rapporto tra le persone e il lavoro.

A noi non tocca preparare nuove piattaforme sindacali, ma vogliamo aiutare tutto il mondo Cisl e non solo a confrontarsi, elaborare e studiare le nuove sfide e i nuovi contesti e contenuti su cui il sindacalismo deve misurarsi.

Di fronte al nuovo nel lavoro serve visione. Per sostenere l'innovazione sindacale serve un pensiero strategico.

Noi vogliamo portare il nostro mattone per costruire la cattedrale del sindacalismo futuro.

Abbiamo già rilanciato in questo senso il Premio Pierre Carniti, che dopo 2 anni di battuta d'arresto torna con una nuova edizione per incoraggiare e premiare studi di giovani sul lavoro.

Abbiamo avviato una serie di seminari e webinar per confrontarci con testimoni e protagonisti importanti di questa nuova e ricca stagione del lavoro.

Vogliamo anche mettere a punto strumenti per operatori e delegati, chi la contrattazione la deve vivere in prima persona, per fornire mappe di intervento sui temi più dirompenti e innovativi, a partire dal contrattare la partecipazione e l'intelligenza artificiale.

Ma sappiamo di essere gli ultimi arrivati, e con solo i nostri pochi mezzi, in un mondo di Fondazioni e centri studi già ricco in Cisl. In questo senso coordinarci e fare sinergia con chi da tempo è in campo su questi terreni è per noi un bisogno importante che con umiltà vogliamo adempiere.

### **Un'ultima domanda: un augurio ed un auspicio in vista del Congresso Cisl...**

Il Congresso costituisce sempre un momento importante, ricco e denso, tanto più di questi tempi, tanto più con una nuova leadership in Cisl.

L'augurio è che venga vissuto con le "porte aperte", capace cioè di rafforzare la connessione vitale e strategica della Cisl con il mondo del lavoro sempre più parcellizzato, di rilanciarne la capacità di rappresentanza forte e diretta, di incidere fortemente sulla agenda sindacale del Paese, di calamitare attorno alle idee e alle proposte della Cisl l'interesse al dialogo e al confronto di tutte le parti sociali, di alimentare una rete di relazioni proficue con la società civile, il volontariato, il terzo settore per la costruzione di alleanze mirate ed efficaci su temi concreti e critici per la condizione dei lavoratori.

L'auspicio è che al centro del Congresso sia posta e vissuta la parola "coraggio" che sta nello slogan congressuale. È un progetto impegnativo quello di avere oggi coraggio nel rappresentare il lavoro, ma è quello che serve per rompere un conformismo sindacale, che spesso le altre Confederazioni alimentano. È il tempo del "sindacato nuovo" che i padri fondatori avevano già disegnato, è il tempo della innovazione nel fare organizzazione e nel fare contrattazione, ed è il coraggio, che non significa puro orgoglio o spregiudicatezza, ma significa progettare e mettere in campo quei cambiamenti che oggi corrispondono ai nuovi bisogni di chi lavora e che la Cisl è in grado di rappresentare.

## **Un'esistenza forgiata dalla Cisl**

### **Conversazione con Annamaria Parente**

**a cura di Francesco Lauria**



*Annamaria Parente è nata a Napoli dove si è laureata nel 1985 in filosofia presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Nel 1988 inizia a lavorare come impiegata amministrativa presso le Poste italiane.*

*È stata nella Segreteria regionale del Sindacato lavoratori poste Cisl della Campania, responsabile della formazione e Coordinatrice delle donne della Cisl di Napoli, nonché responsabile del Coordinamento nazionale donne della Cisl confederale. Ha rappresentato il sindacato presso la Commissione nazionale parità (di cui è stata anche vice presidente), nel Comitato pari opportunità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e nelle organizzazioni europee ed internazionali del sindacato. Dal 2000, fino al 2007, è stata nella Segreteria regionale della Cisl Campania.*

*Già responsabile lavoro e formazione del Partito democratico, è stata eletta senatrice nel 2013 e nel 2018. Attualmente è responsabile sanità di Italia Viva.*

#### **Come e quando ha incontrato, per la prima volta, la Cisl?**

Sono stata assunta molto giovane alle Poste in provincia di Napoli. Cominciai a frequentare il sindacato di categoria per un passaparola tra ragazze e ragazzi neo impiegati. Eravamo poco più che ventenni. Fui subito mandata a un campo scuola della Confederazione in Puglia. La mattina si studiava con lezioni sui valori della Cisl, la situazione economica, la contrattazione. Nel pomeriggio si era liberi di praticare insieme sport e passeggiare. Mi “innamorai” di quel senso di comunità e di condivisione che quelle giornate trasferivano. Rimase impressa dentro di me una convinzione: l’io deve far posto a un “noi” per impegnarsi a migliorare le condizioni lavorative e sociali di lavoratrici e lavoratori. A seguito di quella esperienza cominciai a frequentare il gruppo donne della categoria dei postelegrafonici Cisl e della Ust Cisl di Napoli, poi l’ingresso in segreteria e via via si sono susseguiti impegni e responsabilità. Si può dire che la Cisl abbia forgiato la mia esistenza.

#### **Come ha vissuto l'impegno nel Coordinamento nazionale di genere nel sindacato? Quali le sfide più importanti su questo tema?**

È stato un percorso molto impegnativo, ma coinvolgente e appassionante anche sul piano personale. Infatti, in quel periodo, sono diventata mamma e ho vissuto in prima persona le condizioni di una madre lavoratrice e la ricerca di soluzioni contrattuali e legislative per poter conciliare lavoro e famiglia è diventata sempre più attiva. Ricordo che mentre allattavo mio figlio discutevamo con l'allora ministro Livia Turco il testo unico sulla maternità e la flessibilità dell'uso del periodo di congedo. Ne abbiamo fatte di battaglie insieme al Coordinamento nazionale donne! Eravamo un bel gruppo di dirigenti combattive, preparate, intente a portare nell'organizzazione le nostre differenze per rendere migliore la Cisl e il mondo del lavoro. Non ci sentivamo un mondo a parte, ma portavamo nelle nostre proposte una politica d'insieme tra donne e uomini. Del resto la Conferenza Onu di Pechino del 1995, a cui avevo partecipato appena eletta, aveva indicato una strada di mainstreaming e trasversalità delle politiche globali sulle pari opportunità.

Una donna in ogni Segreteria, una raccolta di firme nei luoghi di lavoro per una legge sui congedi parentali che divenne norma l'8 marzo del 2000, la prima in Italia; acquisizioni contrattuali per la cura non più solo dei bambini, ma anche degli adolescenti e per gli anziani; l'impegno per le donne africane, per la parità di retribuzione tra donne e uomini, per le madri sole con figli, per le donne immigrate, sono alcune conquiste degli anni nei quali ho avuto l'onore di guidare il Coordinamento donne della Cisl.

Durante questo meraviglioso percorso abbiamo avuto modo di confrontarci con una personalità come Tina Anselmi, una cislina, la prima donna Ministra della nostra Repubblica, a lei dobbiamo le principali leggi di questo Paese, dalle pari opportunità al Servizio sanitario nazionale.

Ho ancora nella mente le sue parole all'assemblea di mille donne a Bologna quando ci disse: "la rivoluzione delle donne è l'unica rivoluzione non fallita". Dobbiamo ancora oggi ricordare il monito di Tina a non camminare mai da sole e a preservare sempre la democrazia.

**Nel suo impegno politico si è occupata a lungo di formazione dei dirigenti. Quanto ha pesato in questo la sua esperienza cislina? C'è ancora spazio per la formazione politica oggi?**

Ha pesato tantissimo. Nella Cisl ho fatto esperienze di formazione al Centro studi di Firenze e io stessa ero entrata nel gruppo formatori categoriali e confederale.

Una formazione che parte dal basso, non etero diretta, con metodologie di apprendimento partecipate in piccoli gruppi e in aula, un grande sistema di studio collettivo, allenamento al discernimento con una base etica e valoriale sono i principali ingredienti dei processi formativi della classe dirigente che ho riportato nella mia attività politica.

Ritengo che ora più che mai ci sia bisogno di scuole di politica perché in un tempo di grandi rivolgimenti geopolitici, tecnologici e sociali e nell'era delle agorà virtuali è indispensabile organizzare percorsi di formazione della classe dirigente. A patto che i partiti assumano la formazione politica come porta d'accesso a ruoli dirigenziali e di rappresentanza. Lo si deve fare anche per affrontare il tema più importante del mondo contemporaneo, quello che Hannah Arendt definiva come capacità di distinguere tra "verità e menzogna", in un'epoca di fake news, di guerre cognitive e di mancanza di bussole per produrre pensiero critico. Anche la politica e l'amministrazione si insegnano. Non si improvvisano come spesso vediamo. È questo uno dei grandi motivi dello scollamento della politica dalle persone che dovrebbe rappresentare. Un serio percorso di studio e formazione restituisce dignità alla politica come servizio.

**È impegnata con Aisdet, Associazione di sanità digitale e telemedicina, per una sanità e un welfare nuovi, con l'apporto della società civile. Può raccontarci di questo impegno? Quale il ruolo del sindacato in questa battaglia?**

In Parlamento, nella mia seconda legislatura, sono stata presidente della Commissione sanità del Senato. È stata un'esperienza difficile soprattutto nel periodo del Covid, ma arricchente, che mi ha lasciato addosso la voglia di continuare l'impegno per la salute della nostra cittadinanza. I numerosi incontri con pazienti, professionisti, familiari, sono stati importanti e a volte non facili per la necessità di dare risposte sull'accesso equo ai farmaci e alle cure, sui livelli essenziali delle prestazioni, sulle differenze territoriali, sulla dignità degli operatori socio sanitari, sulle liste d'attesa e i pronti soccorsi. Di qui il desiderio di continuare le mie battaglie parlamentari.

Sulla sanità dovrebbe esserci a mio avviso oggi una grande "moratoria" tra forze politiche e tra maggioranza e opposizione perché la salute è un bene di tutti. Con Aisdet lavoriamo perché le nuove tecnologie, a partire da intelligenza artificiale e telemedicina, possano aiutare i bisogni di cura di pazienti e cittadini e aggredire le disuguaglianze sanitarie. Un progetto di cui vado fiera è l'avvio di un osservatorio sulla assistenza territoriale degli anziani perché è lì il nodo per il nostro futuro di sostenibilità dei sistemi sanitari. Abbiamo votato in Parlamento una legge sulla non autosufficienza. Ora bisogna veramente attuarla in tutto il Paese. Il sindacato è essenziale sia per l'offerta di servizi che fornisce, sia per la dedizione a una società accogliente e alla cura delle fragilità anche attraverso la contrattazione territoriale. Penso anche al lavoro prezioso della Fnp Cisl.

**Un augurio e un auspicio in vista del Congresso confederale Cisl...**

Auguro a ogni delegato di sentire sempre dentro di sé il forte senso di appartenenza a un'organizzazione libera, autonoma, solidale. L'auspicio è che il gruppo dirigente a ogni livello possa vedere realizzata "la partecipazione", dopo l'acquisizione della legge, e migliorare davvero le condizioni delle lavoratrici e dei lavoratori. È stato il sogno per tante generazioni di cislini e che ora può diventare realtà. Un abbraccio speciale a Daniela Fumarola con la quale ho condiviso un pezzo del mio impegno sindacale per la dignità e l'emancipazione delle donne.

**Continuate ad essere il sindacato della contrattazione collettiva,  
senza pregiudiziali politiche  
Conversazione con Giuliano Cazzola  
a cura di Francesco Lauria**



*Giuliano Cazzola, nato a Bologna nel 1941, è stato allievo di Federico Mancini, si è laureato in giurisprudenza dove è stato docente di diritto della previdenza sociale. È considerato uno dei massimi esperti di lavoro e previdenza. È editorialista del Sole 24 Ore e del QN, partecipa a parecchie trasmissioni radiofoniche e televisive, è autore di importanti saggi e di una ventina di libri sui temi del lavoro e del welfare. Dopo aver trascorso una lunga esperienza sindacale ricoprendo incarichi di rilievo locale e nazionale nella Cgil, dal 1994 al 2007 ha svolto funzioni di prestigio e di responsabilità negli enti previdenziali (è stato Presidente dei Collegi dei Sindaci di Inpdap ed Inps) e nell'ambito dell'Unione europea. È commendatore al merito della Repubblica. È stato deputato nella XVI Legislatura e vice presidente della Commissione lavoro, nonché componente della Commissione di vigilanza sugli enti previdenziali.*

**Come ha incontrato la Cisl? Quali sono stati i suoi incontri più importanti con sindacalisti e sindacaliste della Confederazione di Via Po quando era dirigente della Cgil?**

Credo essere uno dei pochi ex sindacalisti sopravvissuti che potrebbe parlare per ore dei dirigenti della Cisl che ho conosciuto ad ogni livello della mia esperienza sindacale nella Cgil.

In generale si tratta di personalità che hanno lasciato un segno del loro passaggio nella vita di questa organizzazione, che vengono ricordati nelle città o nelle categorie dove hanno svolto funzioni di direzione. Con alcuni di loro ho stretto anche rapporti di amicizia.

In particolare ricordo Mario Ricciarelli, membro della segreteria della Fim Cisl di Bologna, quando io ero alla Fiom. Era il 1965. Proveniva dalla mitica scuola di Firenze dove aveva partecipato a un corso di formazione della durata di nove mesi e nelle trattative nelle prime esperienze di contrattazione decentrata (premi di produzione, sistemi di cottimo, ecc.) era il più bravo di tutti. Cominciammo a

frequentarci con le famiglie e ad andare persino in vacanza insieme. Ma a Bologna avevo buoni rapporti con tutta la Cisl a partire dal suo segretario Vitaliano Taliani, il quale mi mise a disposizione la biblioteca della organizzazione per preparare la mia tesi di laurea dal titolo *Metodi e forme di risoluzione stragiudiziale delle controversie di lavoro*.

Mi avvalsi di numerose riviste in cui venivano riportate le esperienze di contrattazione più importanti. Ero molto affezionato alla rivista "Dibattito sindacale" pubblicata da Pierre Carniti alla Fim di Milano. In quegli anni si faceva strada il dibattito sull'unificazione sindacale di cui, nel mio piccolo, fui tra i protagonisti, quando, nel luglio del 1969, entrai a far parte della Segreteria nazionale della Fiom, prendendo parte all'autunno caldo e all'avventura che portò la categoria ad un passo dall'unità, attraverso un processo dal basso.

In quella fase lavorai a stretto contatto con Pippo Morelli, Rino Caviglioli, Raffaele Morese ed altri. Ma avvertivo forte il fascino di Pierre Carniti, ammiravo il suo coraggio. Con Pierre ho avuto modo di collaborare nella Commissione della povertà quando ambedue eravamo usciti dal sindacato.

Al mio ritorno in Emilia Romagna conobbi Luigi Paganelli, un uomo tutto di un pezzo che aveva lavorato con uno storico leader del cattolicesimo democratico nella Cisl e nella Dc, Ermanno Gorrieri; poi quando divenni Segretario generale della Cgil regionale per un determinato periodo (durante la guerra della scala mobile) a dirigere la Cisl venne Pippo Morelli.

Alla Fulc, il sindacato dei chimici, i rapporti unitari erano buoni, anche se vi rimasi troppo poco per piantare le radici. Approdato in Segreteria della Cgil ritrovai nella Cisl antichi compagni d'armi come Franco Bentivogli e Raffaele Morese. Ovviamente ho lavorato con Franco Marini, Sergio D'Antoni, mentre ho solo conosciuto i Segretari che vennero successivamente perché la mia esperienza sindacale è terminata nel 1994.

### **Il momento più bello e quello più difficile della sua attività sindacale...**

Il momento più bello fu quello della battaglia per l'unità sindacale, quando Trentin diceva che avevamo bruciato i vascelli alle nostre spalle. Va da sé che la brusca frenata che seguì comportò una delusione altrettanto grande.

Il momento più difficile fu quando da Segretario generale mi trovai separato in casa con i comunisti nel 1984, con il decreto Craxi sulla scala mobile e con referendum abrogativo nel 1985.

Ma la maggiore sofferenza sul piano personale la ebbi negli ultimi anni in cui stavo nella Segreteria della Cgil responsabile delle politiche sociali. Sul piano personale io conservo soltanto dei sentimenti di gratitudine verso la Cgil; se a suo tempo ci furono incomprensioni fu certamente per colpa mia, perché a nessuno è consentito di rappresentare un sindacato quando è convinto che la sua politica sia sbagliata. Diversamente di chi si rovina giocando ai cavalli o frequentando belle donne oppure con l'alcol e la droga, io mi innamorai perdutamente dei Governi rigorosi, meglio se tecnici.

Così all'inizio degli anni Novanta mandai in malora una brillante carriera sindacale perché credevo nel Governo Amato contro il quale la mia organizzazione proclamava degli scioperi generali.

### **Hai vissuto, da sindacalista, stagioni fortemente unitarie e anche momenti di grave divaricazione tra le Confederazioni, come in occasione del referendum sulla scala mobile. Come vede oggi il pluralismo sindacale italiano?**

Allora anche nello scontro esistevano una dignità e una correttezza che oggi sono sparite.

I comunisti della Cgil di allora erano dei signori rispetto ai cani perduti senza collare che contornano il padre/padrone Maurizio Landini. Nel 1984 i comunisti avevano la maggioranza in tutti gli organismi dirigenti, ma non se ne avvalsero mai per proclamare degli scioperi. Le lotte e le manifestazioni erano affidate a comitati di consigli di fabbrica di cui facevano parte anche transfughi della Cisl e della Uil. La sconfitta del Pci nel referendum venne ben presto accettata come tale senza le polemiche che Landini ha inteso fare su quello dell'8 e 9 giugno. Poi ai vecchi sindacalisti vengono sempre in mente le parole del principe di Lampedusa: «Noi fummo i Gattopardi, i Leoni; quelli che ci sostituiranno saranno gli sciacalletti, le iene».

### **Quali sono, per lei, le caratteristiche e le sfide di un sindacato moderno?**

Penso che dobbiamo a Gino Giugni una rappresentazione del ruolo del sindacato tuttora valida. Il grande Maestro considerava il *conflitto* come componente ineliminabile di una moderna società industriale, pluralista e democratica, nella quale gli interessi dei diversi gruppi sociali divergono e quindi sono destinati a scontrarsi senza mediazioni o soluzioni autoritative, ma sono destinati e a trovare uno spontaneo e dinamico equilibrio attraverso la contrattazione collettiva, derivandone una spinta importante all'innovazione organizzativa e tecnologica del tessuto produttivo, nonché allo sviluppo della società e del *welfare*. In altre parole, intendendo il conflitto come espressione di una fisiologica tensione dialettica tra interessi contrapposti, si trovava sul versante decisamente opposto a coloro che inclinavano a considerare lo sciopero - che di quel conflitto costituisce una espressione - come una sorta di malattia del corpo sociale; ma nello stesso tempo, su un altro versante, considerava come decisamente limitativa per l'azione del sindacato una concezione del conflitto come epifenomeno di una lotta di classe comunque animata dalla visione di un orizzonte alternativo alla società capitalistica, e quindi, in fin dei conti, come variante o sottoprodotto del conflitto politico, come era nella visione dominante negli anni Cinquanta, visione che, a suo dire, finiva per negare la specificità dell'esperienza sindacale. Infatti, la Cgil di oggi non è ancora un partito, ma non è più un sindacato. Tocca alla Cisl tenere aperto un dibattito in attesa di tempi migliori, perché - come scrive Italo Calvino - «Si deve sempre cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio».

### **Un augurio e un auspicio in vista del Congresso nazionale Cisl...**

La Cisl deve continuare a fare i conti tutti i giorni con questo ritorno alle origini della Cgil. La Cisl è nata nel 1948 come reazione contro un sindacato che si contrapponeva pregiudizialmente ai legittimi Governi di allora. Non mi pare che ci siano delle ragioni di carattere squisitamente sindacale per riservare all'attuale Governo una lotta senza quartiere come quella mossa da Landini e dagli ascari della Uil. A parte il logoramento di un'arma come lo sciopero generale su obiettivi che si riducono a slogan, la Cgil è arrivata al punto di sabotare anche la firma dei contratti nazionali di lavoro pur di creare insoddisfazione e malessere tra i lavoratori. Non vedo spazi lasciati da un sindacato come la Cgil per sviluppare una politica sindacale oggettiva e responsabile. Anzi, quando Landini parla di una legge sulla rappresentanza, non pensa di eliminare solo i contratti e i sindacati pirata, che sono un'esigua minoranza, ma crede di poter estromettere, insieme ai nuovi alleati del sindacalismo di base, la Cisl dalla contrattazione collettiva.

## Un'azione efficace nei tanti mercati del lavoro

### Conversazione con Francesco Verbaro

a cura di Francesco Lauria



*Francesco Verbaro, nato a Messina nel 1969, è Presidente di Forma.Temp, il Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione e Senior Advisor dell'Adepp, l'Associazione delle casse di previdenza dei liberi professionisti. È stato Segretario generale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Laureato in Scienze Politiche, vincitore del primo corso-concorso per dirigenti dello Stato indetto dalla Scuola superiore delle pubbliche amministrazioni.*

*Nel 2001 è stato vicecapo di Gabinetto del Ministro per la Funzione Pubblica e successivamente Consigliere presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Collabora con alcuni periodici ed è autore di numerose pubblicazioni in materia di Lavoro pubblico e Diritto del Lavoro.*

#### **Dove e in che circostanza ha incontrato per la prima volta la Cisl?**

Ho incontrato la Cisl iniziando a lavorare nel settore pubblico, presso il Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in quanto sindacato di rilievo dei lavoratori di questo comparto. In particolare, in occasione delle relazioni sindacali sulle assunzioni e stabilizzazioni dei lavoratori con contratto di lavoro flessibile, nonché sulle materie oggetto di contrattazione e confronto con le organizzazioni sindacali per salvaguardare le prerogative del dirigente pubblico in qualità di datore di lavoro. Un confronto aperto non facile e al contempo importante: erano in gioco la contrattualizzazione del rapporto di lavoro nella Pubblica Amministrazione e la nascita di una dirigenza pubblica manageriale.

**Lei è considerato uno dei massimi esperti di diritto del lavoro pubblico in Italia. Come valuta lo stato delle relazioni industriali nel settore? Come si può rilanciare la contrattazione collettiva anche al di là della, pur importantissima, questione salariale?**

Le relazioni industriali richiedono parti sociali consapevoli del ruolo che hanno e possono avere in un determinato periodo storico, come è l'attuale caratterizzato da importanti transizioni e sfide. A oltre trent'anni dalla contrattualizzazione del rapporto di lavoro e dalle norme sulla semplificazione, nonché dopo anni di decentramento e regionalismo, occorre domandarsi ciò che ha funzionato (poco) e ciò che è peggiorato.

Se dal punto di vista formale possiamo considerarle buone, da punto di vista sostanziale le ritengo personalmente povere e non mi riferisco tanto alle risorse finanziarie, ma alla mancanza di visione rispetto alle sfide di oggi e dei prossimi anni. Il datore di lavoro pubblico ha perso di vista la riforma sostanziale del settore pubblico rispetto agli specifici comparti: come la scuola, la sanità o gli enti locali. Permane una visione ministeriale-centrica e di breve periodo. Eppure le due grandi sfide, la nuova demografia, con meno giovani e una forza lavoro con età media elevata; e l'impatto dell'intelligenza artificiale, non riescono a mettere al centro un ridisegno del settore pubblico, basato su capitale umano qualificato e aggiornamento continuo delle competenze, interoperabilità dei sistemi informativi, big data e intelligenza artificiale. La combinazione necessaria per migliorare l'intervento pubblico e realizzare una Pubblica Amministrazione che, oggi necessariamente, faccia di più con meno.

**Una sfida importante, per il sindacato e per le parti sociali in generale, è quella di rilanciare, una volta per tutte, le politiche attive del lavoro in Italia. Come può la digitalizzazione (es. *digital badge*) aiutare il sistema Italia a fare definitivamente un salto di qualità? Cosa manca ancora?**

Innanzitutto una consapevolezza della complessità e articolazione del mercato del lavoro, sia rispetto alla domanda delle imprese sia rispetto alle imprese. Come ci ha insegnato Marco Biagi esistono tanti mercati del lavoro. Questo significa che non può esserci una soluzione unica nazionale e serve una cooperazione ed un coordinamento Stato Regioni migliore, che intervenga sulla base dei dati e delle informazioni migliori.

Il mondo sta cambiando mettendo in crisi le istituzioni tradizionali, mentre noi finanziamo ancora regioni e centri per l'impiego, per politiche attive vecchie e poco efficaci. C'è di base un problema di livello educativo mediamente basso oltre che di percorsi formativi non coerenti con la domanda. Il livello di abbandono scolastico soprattutto implicito, il basso livello di diplomati e laureati, l'alta percentuale di Neet costituisce una sfida non solo per la filiera formativa, ma per tutti i datori di lavoro. Le politiche attive seguono ancora un approccio tradizionale centrato sul pubblico. Occorrerebbe attivare tutti i soggetti e i corpi intermedi fornendo loro strumenti per il miglior *assessment* e orientamento, standard e accesso a piattaforme di matching e big data. Fare di tutto per contrastare l'inattività, anticipare l'ingresso nel mercato del lavoro e sostenere i lavoratori nelle tante transizioni presenti in vite lavorative sempre più lunghe.

La formazione e le competenze sono la garanzia per una reale "occupabilità". La certificazione delle competenze porterà ad un miglioramento dei percorsi formativi e con i *digital badge*, dopo i ritardi del fascicolo del lavoratore, si potrà realizzare una "carta di identità del lavoratore".

**Come è cambiato negli ultimi anni e come prevede che cambierà il lavoro somministrato nel nostro Paese? Quali sono le priorità nell'azione di Forma.Temp?**

Ritengo che il lavoro in somministrazione possa diventare sempre di più non solo una modalità di reclutamento volta a soddisfare fabbisogni temporanei di lavoro, ma un'occasione di conoscenza tra lavoratore e utilizzatore e di ingresso "buono" nel mercato del lavoro. Coinvolgendo in particolare giovani e donne, esso è uno strumento per favorire l'ingresso anticipato nel mercato del lavoro ed acquisire esperienze formative di ingresso e competenze sia di settore che trasversali. Forma.Temp dovrà proseguire il processo avviato di digitalizzazione rendendo più efficienti e verificabili i diversi processi di gestione dei progetti formativi e delle misure riguardanti le politiche passive. L'Intelligenza artificiale ci consentirà di elaborare e ottenere dai numerosi dati in possesso, informazioni importanti e puntuali sui nostri mercati del lavoro, utili alle Agenzie per il Lavoro e alle parti sociali. Costituiremo così un osservatorio sul mondo della somministrazione.

**Un augurio e un auspicio in vista dell'imminente Congresso nazionale Cisl...**

L'augurio che faccio riguarda la Cisl, ma indirettamente il Paese ed è quello di poter avere lavori congressuali ricchi di innovazione e coraggio, oggi necessari all'Italia, in coerenza con la migliore storia della Cisl.

# **Partecipazione diretta dei lavoratori e del sindacato nella manifattura: 14 casi europei a confronto di Luciano Pero<sup>1</sup>**

## **1. Utilità di una comparazione europea**

La partecipazione diretta dei lavoratori alla vita delle imprese sta diffondendosi in Europa e nel mondo in forme molto diverse da paese a paese. Sappiamo dalle ricerche, che nella manifattura il coinvolgimento diretto dei lavoratori è trainato soprattutto dall'esigenza di innovazione tecnologica, e dalle nuove forme di organizzazione del lavoro.

C'è dovunque una forte spinta all'automazione, alla digitalizzazione, ma anche all'innovazione organizzativa favorita dalla rete e dai *social*. In particolare le nuove forme organizzative non riguardano solo la ormai classica *Lean production*, ma comprendono anche forme più spinte basate sul lavoro in team, come *AGILE* e piattaforme, oppure sistemi basati sulla condivisione dei valori aziendali.

Quale ruolo giocano il sindacato, la contrattazione e le relazioni industriali in queste esperienze se osserviamo non solo l'Italia, ma l'Europa?

La risposta è molto difficile per le grandi differenze che sono presenti nei paesi europei sia nelle leggi e nei sistemi istituzionali sia nei sistemi contrattuali e di rappresentanza. Senza contare la differenza tra le tradizioni locali di relazioni industriali conflittuali e le tradizioni orientate alla cooperazione.

Tuttavia la sempre maggiore integrazione delle imprese in Europa, la diffusione su scala mondiale delle nuove tecnologie e la crescita dell'internazionalizzazione, rendono la partecipazione un fattore sempre più importante delle transizioni. Conoscere e capire che cosa succede negli altri paesi è quindi sempre più necessario e sempre più utile per lo sviluppo del nostro paese, per la qualità del lavoro e per il ruolo del sindacato. La possibilità di un confronto tra casi aziendali nei quali è stata sviluppata la partecipazione diretta dei lavoratori ci è fornita dal progetto europeo BroadVoice promosso dalla Cisl e da Adapt insieme ad altri partner sindacali e Istituti di ricerca europei. Questo progetto ha realizzato lo studio di 14 casi aziendali del settore manifatturiero. La limitazione del confronto ad aziende del settore manifatturiero è legata al fatto che nella manifattura le condizioni tecniche e il tipo di lavoro sono molto più simili e confrontabili. Nei settori dei servizi, al contrario, la grande varietà rende difficili i confronti.

## **2. Le 14 aziende analizzate di 6 Paesi europei**

La tabella 1 presenta le 14 aziende analizzate nel progetto BroadVoice. Dal punto di vista dei settori industriali sono presenti soprattutto aziende dei settori metallurgici e meccanici (miniere, automotive, macchine, appliance) e del settore chimico-farmaceutico (chimica, pneumatici, farmaceutica, painting). Non sono presenti aziende dei settori agro-alimentare, moda, arredamento,

---

<sup>1</sup> Articolo di sintesi realizzato dall'autore a latere della ricerca del Progetto Europeo: "*Broadvoice - Ampliare lo spazio di partecipazione dei lavoratori all'innovazione sul posto di lavoro*" coordinato da Adapt e che ha visto la Cisl e la Fondazione Ezio Tarantelli come partner. I materiali di approfondimento del Progetto sono consultabili all'indirizzo: <https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/>

energia. Dal punto di vista delle dimensioni, le aziende grandi (oltre i 500 addetti) sono la metà del campione. Le piccole e medie invece (sino a 500 addetti) costituiscono l'altra metà. In sintesi, le grandi e medie aziende sono molto più rappresentate della media europea. Anche dal punto di vista della sindacalizzazione prevalgono le aziende più sindacalizzate. In 6 casi su 14, gli iscritti ai sindacati sono superiori al 50%, nelle altre oscillano tra il 30 e il 40%. Si tratta di dati che sono nettamente superiori alle medie europee. Essi sono collegati alla scelta del progetto di studiare i casi dove sono più presenti relazioni industriali consolidate. Un altro aspetto interessante è che ben 6 aziende dichiarano di avere il doppio canale di rappresentanza (Work council e Union), mentre 8 presentano un solo canale (Union), che, talora, è solo nazionale e talvolta sia locale che nazionale. Nell'insieme, il campione sembra riflettere la maggiore presenza dell'innovazione e delle forme di partecipazione diretta nelle imprese più grandi e dei settori meccanici, chimici e farmaceutici. Si tratta di un dato che è confermato in letteratura e nelle ricerche europee.

**Tabella 1 - Dati strutturali dei casi manifatturieri**

Paese		Caso	Settore	Addetti	% Donne	Tipo di Rep.	% Union Density
BULGARIA (BG)	1	Copper company	Minerario	1004	25%	2	70%
	2	Mechanical eng.	Manifattura	720	9%	2	-
IRLANDA (IE)	3	Kirchhoff Automotive	Automotive	42		1	100%
	4	FSW Coatings	Pitture	160		1	25
	5	Aughinish Alumina	Metalmeccanico	475		1	78
	6	Saica Pack	Cartotecnica	92		1	80
ITALIA (IT)	7	Electrolux	Dispositivi	600	40%	1	35
	8	Rold	Dispositivi	229		1	15
PAESI BASSI (NL)	9	Solvey	Chimico	85		2	38
	10	Pharma	Farmaceutico	1400		2	10
SLOVENIA (SLO)	11	Tire	Pneumatici	1800		2	67
	12	Slovenia pharm.	Farmaceutico	3500		2	-!
SVEZIA (SE)	13	Workshop company	Metalmeccanico	110		1	60
	14	Mine company	Minerario	900		1	90

Legenda. Tipo di rappresentanza: 1 Canale unico; 2 Doppio canale (Work council + Sindacato).

### 3. La partecipazione diretta come processo e le origini

Gli studi di caso del progetto dimostrano che la partecipazione diretta, non può essere considerata come un solo evento, limitato nel tempo e con effetti temporanei, oppure come semplici fatti successivi. Essa deve essere considerata e gestita come un processo di cambiamento complesso con origini, sviluppi e risultati gestiti intenzionalmente. Infatti nei 14 casi studiati la partecipazione diretta si è sviluppata all'interno di un processo di cambiamento focalizzato sull'innovazione tecnologica e organizzativa, con miglioramento delle performance e delle qualità del lavoro. Ci sono invece molte

differenze negli attori, nelle attività, negli esiti e nelle prospettive per il futuro. Le principali finalità che sono all'origine dei processi di cambiamento sono sintetizzabili in tre scopi principali.

- a) I casi in cui una crisi di mercato sta conducendo alla chiusura dell'azienda. In questi casi la proprietà ha deciso di tentare un drastico cambiamento;
- b) I casi in cui un passaggio di proprietà ha inserito un nuovo management, con nuovi obiettivi sfidanti, che tenta un cambio del modello di business;
- c) I casi in cui l'innovazione tecnologica, di prodotto o di processo o organizzativa, è stato l'obiettivo principale da raggiungere attraverso la partecipazione diretta.

#### **4. Il percorso dei progetti di partecipazione (Figura 1)**

La Figura 1 fornisce una sintesi dei diversi percorsi che i progetti delle 14 aziende hanno sviluppato per la partecipazione diretta. Essi vengono raggruppati in 6 fasi successive. Dal momento che i percorsi reali sono stati molto complessi e lunghi, è stato necessario indicare per ogni fase gli aspetti principali (nella figura con pallino nero) e quelli secondari (con pallino bianco). Si tenga presente che i percorsi studiati, variano da un minimo di 3-4 anni a un massimo di 25-30 anni. Gli aspetti più importanti che emergono dalla Figura 1 si possono indicare così:

- L'iniziativa è partita spesso dal management, anche se in 2 casi è partita dal Work council, preoccupato dagli effetti dell'intelligenza artificiale. Ma in ben 8 casi si è preferito un accordo con i sindacati per avviare il processo.
- Il ruolo trainante è stato svolto prevalentemente dal management, spesso insieme al Work council. Tuttavia si è verificata in 8 casi una notevole importanza degli Steering committee e in 4 casi degli esperti esterni vicini ai sindacati.
- I più importanti cambiamenti realizzati riguardano la diffusione della Lean production anche se in diversi gradi di evoluzione. La Lean è sempre accompagnata da nuove tecnologie (12 casi) ed è preceduta da una formazione mirata (5 casi).
- Gli impatti sulle performance aziendali riguardano un aumento di produttività (13 casi) e della qualità del servizio (6 casi) ma anche miglioramenti della qualità del lavoro, in diverse dimensioni (autonomia, ergonomia, welfare, sicurezza).
- La digitalizzazione è diffusa in tutti i casi anche se con diversi gradi di applicazione
- Nella maggioranza dei casi il cambiamento realizzato viene alla fine consolidato e istituzionalizzato. In un solo caso c'è stato uno stop e una regressione a causa del cambiamento del management.

**Figure 1 Sviluppo del percorso di partecipazione diretta:  
Phases, Actors, Impacts, Future Prospect**

PHASES	FEATURES	BG		IE			IT		NL		SLO		SE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1) Initiative	Management	●	●					●			○	●	●	●	
	Work Council		○							●	●	○			
	Company-Union Agreement			●	●	●	●	●	●					○	○
2) Pivotal Role	Management	●	○					○		○	○				
	Work Council	○	●							●	●	●			
	Sindacato e Esperto Esterno			○	●	●	●							○	○
	Steering Committee			●	●	●	●	●	●					○	●
3) Change Achieved	Joint training			○	●	○	○	○						○	●
	Continuous Improvement	○	○									●	○		○
	Initial Lean	●	●										●		
	Advanced Lean (Partecipated)			●	●	●	●	●	●	○	●			●	
	New Technologies			●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4) Impacts	Company productivity	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Quality of service			○	○	○	○	○	○	○			○	○	○
	Quality of work (autonomy)			●	●	●	●	○					○	○	
	Ergonomics and welfare	●	●	○	○	○	○		○			○			●
5) Future Prospect	Deagitalisation	○		●	○	○		●		●	●	○		○	
	Istitutionalisation	●	●	●	●	●			●	●			●	●	●
	Maintenance							●			●	●			
	Stop						●								

● Main  
○ Secondary

In sintesi la Figura 1 conferma la centralità del management nell'avviare e attuare il cambiamento. Tuttavia quasi sempre il management viene condizionato dagli accordi sindacali e molto spesso dal protagonismo dei Work council. La produttività aziendale è il principale risultato raggiunto insieme alla qualità del lavoro. I miglioramenti principali del lavoro riguardano in particolare le dimensioni: *safety, autonomy, ergonomomy*. Tutti i casi tendono a stabilizzarsi e a diventare definitivi salvo qualche caso che è ancora in fase di consolidamento.

**5. Partecipazione diretta e innovazione tecnologico-organizzativa (Figura 2)**

Il principale risultato dello studio dei casi è che l'innovazione è il cambiamento fondamentale che viene introdotto nella manifattura con lo sviluppo della partecipazione diretta. Per studiare questo rapporto è stata elaborata una mappa a due dimensioni (Figura 2). Essa valuta, in modo approssimativo, il tipo di innovazione realizzata, in relazione al tipo di partecipazione diretta messa in atto nel caso.

Per consentire i confronti tra i 14 casi, di 6 Paesi diversi, le due dimensioni della mappa sono graduate in primo luogo con criteri molto generali (partecipazione debole/forte innovazione incrementale/radicale). Vi è poi una seconda graduazione più descrittiva, presentata nel seguito.

**Legenda 1 – Gradazione dei tipi di innovazione tecno-organizzativa**

Incrementale Automazione tradizionale Automation	1	Automazione tradizionale e tecnologie digitali allo stadio iniziale (2.0 e 3.0) Lean iniziale come toolkit (Qualità, riduzione magazzini, lavoro su commessa)
Incrementale Robotica avanzata	2	Automazione e robotica evoluta, tecnologie digitali recenti (4.0) Lean iniziale (toolkit) ma accompagnata da iniziative di coinvolgimento diretto dei lavoratori
Radicale tecno-centrica Digital 4.0	3	Tecnologie digitali 4.0 diffuse con robotica avanzata e Lean evoluta (team autonomi, sistema strutturato dei suggerimenti, qualità totale)
Radicale umano-centrica Digitale 5.0 and I. A.	4	Tecnologie digitali 5.0, con approccio umano-centrico, applicazione di Intelligenza Artificiale, Lean evoluta con partecipazione diffusa

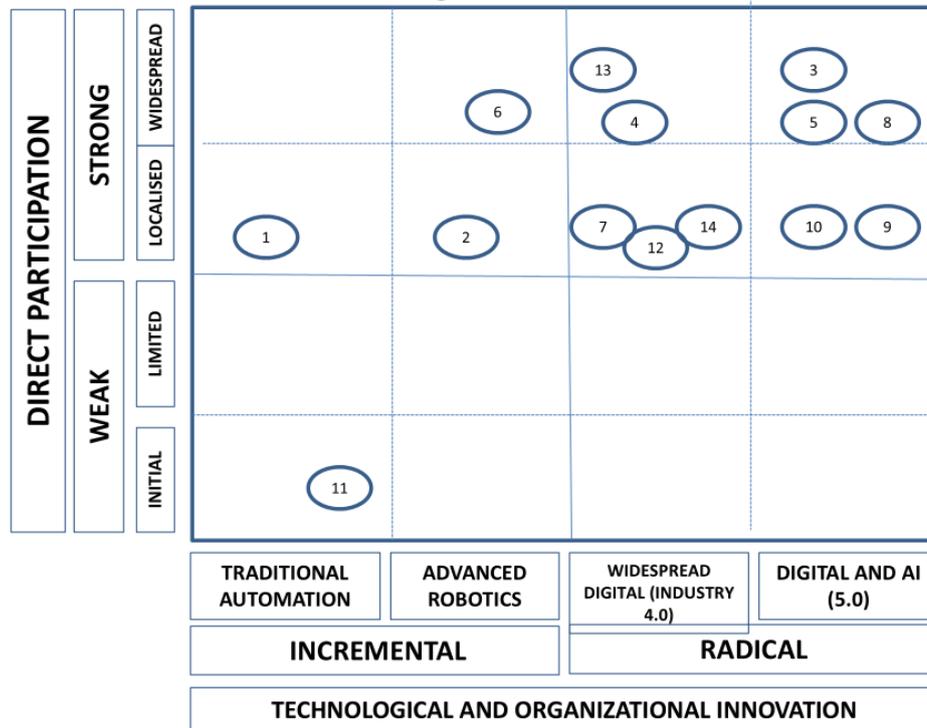
**Legenda 2 - Gradazione della partecipazione diretta**

Debole Iniziale	1	Ampiezza e profondità molto limitata, ad esempio informazione top down, survey, iniziative unilaterali, welfare top down. Dialogo difficile tra HR e lavoratori
Debole Limitata	2	Ampiezza e profondità limitata ad esempio segnalazioni occasionali e senza feedback autonomia limitata sul job, incontri occasionali e unilaterali fra manager e lavoratori, informazione aziendale top down
Forte Localizzata	3	Profondità elevata, ma ampiezza limitata. Ad esempio: gruppi di miglioramento interfunzionali su tema, suggerimenti con feedback ma con sistema poco strutturato, molte segnalazioni su safety e missing, autonomia sul job, qualità e safety, coprogettazione occasionale
Forte Diffusa	4	Ampiezza e profondità elevate. Ad esempio: suggerimenti con feed back strutturato e diffuso, Team work formale diffuso, ampia autonomia sul job, coprogettazione sistematica, comunità di pratiche.

Nella Figura 2 si può osservare una tendenziale correlazione tra intensità della partecipazione e grado di innovazione tecnologica e organizzativa. In particolare l'addensamento nel quadrante a destra e in alto dei casi con tecnologie più evolute e partecipazione più forte, mostra una generale sinergia tra i due fenomeni. Tuttavia emergono anche soluzioni particolari che si possono commentare in questo modo:

- Nella maggioranza dei casi (10) una innovazione di tipo radicale si accompagna a forme di partecipazione forte. Tuttavia all'interno di questo gruppo ci sono differenze significative.
- I 5 casi più avanzati (prima colonna più a destra) riescono a combinare il Digitale 5.0 e A.I. con le forme più forti di partecipazione diffusa.
- Invece i 5 casi con innovazioni tecnologiche del tipo digitalizzazione 4.0 (seconda colonna da destra), presentano sia una partecipazione diffusa, sia anche una partecipazione localizzate in Aree o Reparti diversi.
- Negli altri 3 casi (quadrante in alto a sinistra) sembra che non sia necessaria una tecnologia radicale per praticare una partecipazione diretta forte. Essa si può anche sviluppare per linee autonome e separate. C'è poi un solo caso di percorso che resta fermo ai livelli iniziali.

**Figure 2 Partecipazione diretta e tipo di innovazione tecnologia realizzata**



In sintesi si può concludere che nella maggioranza dei casi c'è un rapporto stretto tra innovazione spinta e partecipazione diretta in forme forti e diffuse. Questo rapporto conferma che esiste una sinergia nei percorsi di cambiamento tra l'introduzione di nuove tecnologie e di nuove forme organizzative e l'attivazione di forme forti di partecipazione diretta. Tuttavia è possibile anche realizzare forme di partecipazione diretta diffuse e forti, senza nuove tecnologie.

**6. Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta (Figura 3)**

Quale ruolo hanno avuto le relazioni industriali nel percorso di partecipazione diretta? Il ruolo dei sindacati nella fase di avviamento del processo è stato presentato nella precedente Figura 1. Per studiare invece i punti di partenza e i punti di arrivo dei processi di cambiamento è stata elaborata la seguente mappa (Figura 3) che confronta lo stato iniziale (pallino bianco) con lo stato finale di ciascun caso (pallino grigio). Questa scelta è collegata al fatto che i percorsi di cambiamento sono stati molto lunghi, da 2-3 anni a 20-25 anni, e quindi è interessante evidenziare il "prima" e il "dopo", anche se non è semplice. La mappa è bidimensionale e utilizza per la dimensione Partecipazione diretta la Legenda 2 detta sopra (in verticale) e per la dimensione di Relazioni Industriali la seguente Legenda 3 elaborata anche utilizzando il framework del Progetto BroadVoice (in orizzontale).

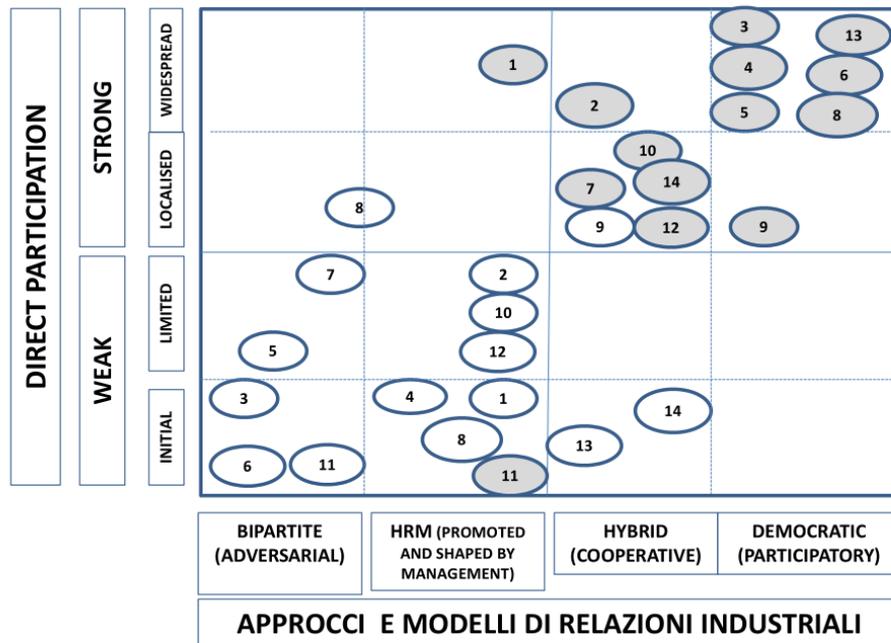
**Legenda 3 – Approcci della rappresentanza e relazioni industriali**

Bipartito (Conflittuale)	1	Ruolo debole della Rappresentanza. Prevalgono informazioni e accordi difensivi nei momenti di crisi. Debole iniziativa sindacale in contesti di contrapposizione
Hrm (Promosso e plasmato dal Management)	2	Politiche del personale innovative e centrate sul coinvolgimento dei lavoratori anche senza il Sindacato. Accordi su salario, orario e welfare. La rappresentanza non è coinvolta direttamente nella Partecipazione diretta, le due linee sono separate
Ibrido (Cooperativo)	3	Politiche del personale favorevoli al coinvolgimento del Sindacato nella Partecipazione diretta. Gli accordi prevedono commissioni congiunte e altre forme per condividere le pratiche di partecipazione. Gli accordi tradizionali si arricchiscono del tema partecipazione
Democratico (Partecipativo)	4	Gli accordi prevedono partecipazione sistematica della rappresentanza alla gestione e alle pratiche di partecipazione diretta. In certi casi anche alle scelte strategiche aziendali.

Nella mappa di Figura 3 i processi di cambiamento si presentano diversi, ma interessanti. Infatti, in linea di massima, viene confermato uno stretto collegamento tra crescita della partecipazione diretta nello stadio forte ed evoluzione delle relazioni industriali verso approcci più partecipativi o cooperativi. In altre parole sembra che in molti casi la partecipazione diretta abbia avuto, nel lungo periodo, una influenza sulle Relazioni Industriali verso una cultura più orientata alla soluzione di problemi e alla partecipazione contrattuale. Tuttavia esistono percorsi diversi e alternativi. In particolare si possono osservare tre gruppi diversi con le seguenti differenze:

- Un primo gruppo (cluster del salto radicale) costituito dai casi n. 3, 4, 5, 6, 8, 13 è partito dai livelli più bassi (in basso a sinistra) ma è poi arrivato nei quadranti più elevati (in alto a destra). Si tratta del gruppo dove più forte è stato l'investimento e più radicale il cambiamento.
- Un secondo gruppo (cluster del salto incrementale) è costituito dai casi 7, 10, 12. Esso è partito da quadranti intermedi ed è arrivato a quadranti più alti ma ancora intermedi. Si tratta del gruppo dove c'è stato un buon investimento ma il cambio è stato più vicino al miglioramento continuo e alla innovazione gestita dall'azienda. In certi casi i due percorsi sembrano rimanere separati.
- Ci sono poi due piccoli gruppi (cluster della crescita lineare) che sono cresciuti solo di una dimensione il caso 9 è cresciuto solo nella dimensione tecnologica, i casi 1 e 2 solo nella dimensione partecipata. Essi dimostrano che il cambiamento raggiunge maggiori risultati se vi è stretta sinergia tra tecnologia e organizzazione, mentre certamente si può procedere in modo separato ma con esiti inferiori rispetto alla competitività e a migliori condizioni di lavoro.

**Figura 3**  
**Partecipazione diretta e Relazioni Industriali**  
**(cambiamenti tra inizio e fine del percorso)**



In breve la mappa di Figura 3 sembra confermare la possibilità di due percorsi diversi. In alcuni casi l'evoluzione delle relazioni industriali e della partecipazione diretta possono restare separati e senza collegamenti. In questi casi, poco numerosi, il management gestisce la partecipazione diretta con i propri obiettivi e la rappresentanza sindacale opera le tutele come ritiene più opportuno. In questi casi tuttavia i risultati di miglioramento ottenibili dai due attori sembrano assai limitati. Tuttavia ci sono altri casi, nella ricerca più numerosi, in cui lo sviluppo della partecipazione sembra influenzare sul lungo periodo gli approcci alle relazioni industriali in senso più partecipativo e cooperativo.

## 7. Sintesi

In linea di massima questa comparazione conferma alcune ipotesi del Progetto BroadVoice e di altri studi. Infatti, emerge dai casi una tendenza prevalente verso una sinergia tra innovazione e partecipazione, con buoni risultati sia per le aziende che per i lavoratori. Tuttavia sono sempre possibili percorsi diversi, con varianti o con alternative non prevedibili. Ci sono casi nei quali i miglioramenti ottenibili sono di dimensioni inferiori e nei quali il rischio di insuccesso è presente. In ogni caso il percorso del cambiamento è difficile e richiede molto impegno di tempo e di investimenti.

In particolare:

- a) sul punto del rapporto tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa le analisi confermano che una gestione congiunta e collegata (*joint design*) dei due processi migliora sicuramente i risultati finali e facilita il successo dei due investimenti;

- b) sul punto di una crescita parallela tra innovazione tecnologico-organizzativa e Partecipazione diretta la comparazione sembra confermare una notevole sinergia positiva. Infatti risulta che se si attivano collegamenti tra i due fattori e si adottano pratiche partecipative adeguate si possono ottenere notevoli successi, sia di produttività aziendale e sia di miglioramento delle condizioni di lavoro. Nei nostri casi il lavoro migliora soprattutto negli aspetti *safety*, ergonomia, autonomia, *teamworking*;
- c) sul punto del rapporto tra gli approcci alle relazioni industriali e la partecipazione diretta, le correlazioni sembrano più complesse, più difficili e meno evidenti. Dai casi emerge che sul lungo periodo è possibile che il successo della partecipazione diretta abbia come effetto indotto una evoluzione delle relazioni industriali verso una cultura più cooperativa o addirittura ispirata alla democrazia industriale. Tuttavia le pratiche diverse sono ancora molto diffuse. In questi casi si percorrono strade separate e si comunica in modo limitato. In effetti sono sempre possibili arretramenti, insuccessi e blocchi del dialogo sociale.

In conclusione emerge l'importanza delle ipotesi e delle proposte di progettazione congiunta e partecipata dei processi innovativi effettuate in passato dalla classica scuola sociotecnica inglese e recentemente riproposte e riviste da molti ricercatori. Queste ipotesi cosiddette di "*joint and participant design*" sembrano spiegare il maggiore successo di alcuni percorsi di cambiamento aziendali e il fatto che questo approccio consenta di raggiungere obiettivi importanti che sono a vantaggio di tutti gli attori. Questi successi, tuttavia, risultano vincolati da un numero elevato di altri fattori aziendali e di contesto, sia di tipo tecnico, culturale oppure economico e sociale. Si tratta di fattori che sono difficili da controllare e che possono introdurre molti rischi nel cambiamento.

# L'Unione Europea nell'era di Trump.

## Il quadro geo-economico e l'agenda di policy

di Marco Buti

### 1. La grande frammentazione

L'economia mondiale è entrata in un periodo di grande frammentazione. Durante la crisi dell'eurozona e del Covid, dominava il tema della frammentazione interna all'Unione europea (Ue). Dopo l'elezione di Trump, preoccupa la frammentazione esterna e le sue ramificazioni all'interno della Ue.

Per illustrare la frammentazione dell'economia globale, si può guardare alla doppia dimensione della libertà degli scambi commerciali e della mobilità dei flussi di capitale. Dal dopoguerra ad oggi abbiamo quattro grandi fasi.

Un primo lungo periodo, dal 1945 agli anni Novanta, è caratterizzato dalla cooperazione all'interno delle istituzioni di Bretton Woods con progressiva liberalizzazione degli scambi commerciali insieme a restrizioni sui movimenti di capitale. Ovviamente all'interno di questo periodo ci sono sottoperiodi anche importanti. Ad esempio l'abbandono dei tassi di cambio fissi, l'abbandono del *gold standard* all'inizio degli anni Settanta, ma la cooperazione fra i grandi attori ha avuto luogo nell'ambito di un sistema multilaterale condiviso.

Il secondo periodo va dagli anni Novanta fino alla metà del decennio 2010. È stato quello della iper globalizzazione. Abbiamo sia *free trade* che perfetta mobilità dei capitali. È il periodo del cosiddetto "Washington consensus" in cui si considera che la piena libertà di circolazione di beni e capitali è il modo per aumentare il benessere globale. È stato il periodo di dominio dei mercati.

Poi si passa all'ultimo decennio, con le presidenze Trump-uno e Biden. Si mantiene una perfetta mobilità dei capitali, ma c'è una erosione graduale del commercio libero. Tornano ad essere attori dello scenario i Governi. Questo periodo dura fino ad oggi. O fino a ieri?

Questa combinazione di perfetta mobilità dei capitali senza *free trade* ha bisogno di maggiori riflessioni per comprendere se rappresenta un equilibrio stabile o no. Se la risposta è no, il rischio è di tornare al pre-Bretton Woods, dove non c'è né perfetta mobilità dei capitali, né piena libertà di scambi commerciali. Questo è il dominio dei grandi attori privati, quelli "oligarchi digital" che al di là dell'Atlantico hanno sostenuto la rielezione di Trump.

Chiaramente, un mondo senza *free trade* e senza perfetta mobilità dei capitali non può essere identico al periodo pre-Bretton Woods perché oggi abbiamo un'economia mondiale molto più integrata. La deglobalizzazione oggi rappresenterebbe uno scenario più vicino a una "Global Brexit" che il ritorno agli anni Trenta.

### 2. Tre scenari

In questo quadro quali sono gli scenari della governance globale? Ne identifico tre - prendendo anche il rischio di attribuire alla realizzazione di ognuno una probabilità puramente soggettiva.

Il primo è il ritorno delle sfere di influenza, in questo caso non est-ovest come fu fra Stati Uniti e Unione Sovietica, ma trans-pacifico fra Stati Uniti e Cina. Questo scenario implicherebbe l'Europa

vaso di coccio fra questi due grandi attori, quindi una sua sostanziale marginalizzazione. Personalmente attribuisco un 50% di probabilità a questo scenario.

Il secondo scenario invece, è basato sulla consapevolezza che gli Stati Uniti in realtà sono solo il 15% del commercio globale. Dominano su tante filiere, però alla fine l'economia globale può fare a meno di loro. Questo scenario sarebbe il mondo meno gli Stati Uniti, da un lato, e gli Stati Uniti, dall'altro. Questo scenario implicherebbe nuove alleanze commerciali e una revisione dei rapporti fra Ue e Cina. La Cina per noi è un partner, un concorrente e un rivale sistemico. In questo secondo scenario qui ci sarebbe un rimescolamento dell'importanza relativa di questi tre ruoli. Si andrebbe a rivedere le regole del gioco, per esempio, sull'offerta di beni pubblici globali, inclusa la transizione climatica. In questo scenario, la Cina diventa più un partner che un rivale sistemico. Il materializzarsi di questo scenario richiederebbe un'iniziativa dell'Ue che è l'unico attore che può mobilitare altre aree intorno ad un progetto di nuova governance mondiale. L'Ue sta facendo alcuni passi in quella direzione. Gli accordi con Mercosur, col Messico, con la Svizzera, le discussioni che sono adesso molto avanzate con l'India prefigurano una ridefinizione del multilateralismo. Un "multilateralismo dal basso" in cui si ricostruisce la libertà di scambi commerciali accettando il fatto che gli Stati Uniti sono tirati fuori dal gioco. A questo scenario attribuisco un 40% di probabilità.

L'ultimo scenario, che sarebbe ideale, ma che considero improbabile, è che, dopo i disastri degli esperimenti dei dazi statunitensi, ci si renda conto che quella è una via che non funziona, e che quindi si torni indietro recuperando lo spirito del multilateralismo classico. Ma questo è purtroppo uno scenario residuale al quale attribuisco una probabilità del 10%.

### **3. Tre scelte binarie per l'Europa**

In questo quadro generale di frammentazione, di ridefinizione della governance globale, l'UE si troverà di fronte a tre scelte binarie. La prima sulla sovranità; la seconda sulla trasformazione industriale; la terza sulla resilienza macroeconomica.

Sulla sovranità i Governi europei dovranno decidere se puntare sul primato dello Stato nazionale o accettare di condividere la sovranità attraverso l'integrazione politica Ue.

Sulla trasformazione industriale a fronte dello shock tecnologico attuale, si tratta di mettere in campo una politica industriale centralizzata che preservi il Mercato Unico europeo attraverso la creazione di una capacità fiscale centrale o avere politiche industriali nazionali finanziate attraverso aiuti di Stato nazionali.

Infine, sulla resilienza macroeconomica, la scelta è fra mantenere un modello di crescita orientato all'export – con i rischi che questo comporta in questo mondo dove il commercio e la finanza sono "weaponizzati" - o potenziare la crescita domestica europea.

Da come l'Ue si posizionerà su queste tre scelte binarie, si deciderà il suo ruolo nella nuova geoeconomia. Quindi come si risolvono questi dilemmi? Ci sono due soluzioni d'angolo. Se prendiamo il rapporto Draghi del settembre 2024 come punto di riferimento, la combinazione preferita sarebbe l'integrazione politica europea, una capacità fiscale centrale e una crescita che conta di più sulla domanda interna dell'Ue.

La posizione classica della Germania è la soluzione di questi dilemmi dal lato opposto a quello di Draghi, cioè confermando il primato dello Stato nazionale, una politica industriale che, visto l'ampio spazio fiscale, si basa sugli aiuti di Stato, e una crescita che continua ad essere tirata dall'export extra-

Ue. L'immagine è quella dell'ex cancelliere Scholz che va a Pechino con gli imprenditori tedeschi a cercare di avere delle commesse cinesi.

Queste due soluzioni d'angolo hanno effetti opposti, ma hanno una loro coerenza interna. Poi ci sono due soluzioni miste. La prima è rappresentata dalla posizione della Francia di Macron fino al 2022: integrazione politica, una maggiore crescita interna, ma non sostanziale disinteresse alla creazione di una capacità fiscale a livello europeo. Fino ad allora, la Francia - sotto l'ombrello protettivo della Germania - poteva emettere debito nazionale a tassi molto molto favorevoli e quindi era favorevole alla via degli aiuti di Stato più che a una capacità fiscale centrale. La situazione è cambiata negli ultimi due anni, viste le tensioni sul debito e deficit francesi. C'è poi l'Italia di Meloni che sosterrrebbe la creazione di una capacità fiscale centrale e forse preferirebbe una crescita più domestica europea. Ma nel dilemma della sovranità, conta chiaramente sul primato dello Stato nazionale.

Resta un punto interrogativo: come si posizionerà la Germania di Merz sulle tre scelte che ho identificato? È pronta o no a seguire Draghi? Chiaramente, il nuovo Governo tedesco ha attraversato delle importanti linee rosse a livello domestico, sulle spese per la difesa, con la creazione di un fondo per le infrastrutture e con l'abbandono del freno al debito. Quindi è rimasto sufficiente capitale politico per scelte europee altrettanto difficili? Sarà cruciale mostrare che risolvere le tre scelte binarie "alla Draghi" è un modo per favorire la necessaria riforma del modello di business dell'economia tedesca.

#### **4. Un business model insostenibile**

Se si vuole abbracciare l'opzione Draghi, come penso si dovrebbe fare, bisogna ripensare il modello di crescita dell'Europa. Vi presento tre indicatori a sostegno di questa tesi che sintetizzo in "3 volte 2": primo, un'eccessiva dipendenza dalla domanda estera: 2% del Pil surplus persistente delle partite correnti; secondo, l'allontanamento dalla frontiera tecnologica: Ue forte in solo 2 delle 10 tecnologie dell'avvenire; e, terzo, l'aumento di più di 2 anni dell'età mediana negli ultimi 10 anni. Questo è un modello di crescita non sostenibile nel medio termine.

*Primo*, abbiamo una eccessiva dipendenza dalla domanda estera con oltre un 2% di surplus delle partite correnti dell'Ue e ancora di più della zona euro. Questo non è un indizio di grande competitività, ma significa che abbiamo investimenti inferiori al risparmio che produciamo. Questo squilibrio, dal punto di vista strettamente contabile, ha come controparte un attivo della bilancia delle partite correnti. Ma sappiamo che in un mondo in cui di guerre commerciali e valutarie, continuare a contare su una crescita tirata dall'esterno è particolarmente pericoloso.

*Secondo*, c'è un progressivo allontanamento della UE dalla frontiera tecnologica. Per il mio secondo "due" faccio riferimento a un rapporto di McKinsey dello scorso anno sulle tre dimensioni - innovazione, produzione e diffusione - delle dieci tecnologie dell'avvenire. Sono le tecnologie che plasmeranno la nostra società, non solo la nostra economia. L'Ue è forte solo in due di queste dieci tecnologie: i nuovi materiali e il *clean-tech*, la produzione pulita. Sulle altre, a partire dall'intelligenza artificiale, siamo in ritardo rispetto agli Stati Uniti e alla Cina.

*Terzo*, l'aumento della quota della popolazione anziana. Guardando agli ultimi dieci anni, l'età mediana è aumentata anche un po' di più di due anni. Quindi l'inverno demografico è già con noi.

Questo implica che se non si riforma il modello di business e di crescita dell'Europa noi avremo una crescita stagnante che andrà di pari passo con l'erosione della coesione sociale e la marginalizzazione geopolitica.

## 5. Che fare?

I rapporti di Enrico Letta sul Mercato unico e di Mario Draghi sulla competitività tracciano la via per riformare il modello di crescita dell'Europa. Si tratta di creare le condizioni per una crescita più sostenibile, recuperare il gap rispetto alla frontiera tecnologica e affermare il ruolo geopolitico dell'Ue.

Le politiche sono già sul tavolo: l'operazionalizzazione dell'unione dei mercati capitali (adesso definita l'unione degli investimenti e risparmi), il lancio di un asset sicuro europeo, una maggiore offerta di "beni pubblici europei" per l'innovazione e la sicurezza, un mercato unico più semplice. Se si fanno queste cose, si migliora la competitività e si riforma il modello di crescita dell'Unione.

Se si vuole andare nella direzione indicata dal rapporto Draghi, bisogna pensare in termini di un bilancio europeo integrato, quindi un rafforzamento del bilancio europeo centrale che rimane tuttora di 1% del Pil comunitario. Le proposte della Commissione arriveranno a luglio prossimo.

Ma è necessario anche il coordinamento verticale fra la politica fiscale centrale e le politiche fiscali nazionali. Quindi bisogna pensare in termini di un sistema bilancio integrato della Ue. Questo coordinamento ha una doppia dimensione: la realizzazione delle politiche e il loro finanziamento. Per entrambe, dobbiamo definire il livello adeguato: nazionale o comunitario. Ci sono quindi quattro combinazioni potenziali.

Una prima combinazione è la realizzazione e il finanziamento delle priorità comuni a livello nazionale: è il caso dell'applicazione delle regole del patto di stabilità in modo da convogliare le risorse nazionali sulle priorità della Ue, come la doppia transizione verde e digitale.

Una seconda combinazione è la realizzazione di progetti a livello nazionale attraverso il finanziamento a livello comunitario: è sostanzialmente il modello di Next Generation Ee e dei piani di ripresa e di resilienza, con un accento tuttavia maggiore sui progetti transnazionali: ci saranno questi aspetti nella proposta della Commissione del prossimo luglio. Una terza combinazione è l'assegnazione al bilancio europeo di risorse nazionali per la realizzazione di progetti specifici. Questa aggregazione della domanda con appalti comuni permette di beneficiare di guadagni di economie di scala e di scopo. Fu il caso dell'acquisto in comune dei vaccini nel 2020 e, oggi, di appalti comuni nel campo della difesa. Infine, l'ultima combinazione è l'offerta a livello comunitario di beni pubblici europei finanziati attraverso nuove risorse proprie o con debito comune.

## 6. Da dove partire

Durante gli ultimi anni della sua vita Jean Monnet, uno dei padri dell'Europa, quando, già molto anziano, riceveva a casa sua funzionari europei che andavano a presentargli grandi progetti, la sua domanda era sempre: «Sì, ma dove si parte? Qual è il primo passo?».

Se vogliamo andare nella direzione che vi ho indicato, il primo passo è probabilmente quello della difesa. Per adesso, la Ue ha cercato di incentivare maggiori spese nella difesa attraverso l'applicazione della clausola di salvaguardia nazionale del *Patto di stabilità e crescita* e attraverso la concessione di prestiti comunitari per progetti comuni nel campo della difesa – il programma Safe di

150 miliardi di euro. Entrambi gli strumenti tuttavia creano debito nazionale, quindi numerosi Paesi – inclusi Italia, Francia e Spagna – sono reticenti a utilizzarli. Per rendere credibile la realizzazione della difesa comune dovranno essere messi in campo strumenti più avanzati, finanziati attraverso debito europeo.

Se la difesa comune si impone come una priorità, sarebbe però un errore “mettere tutte le uova” in quel paniere. Gli investimenti per la competitività intesa in senso lato di “tripla transizione” – verde, digitale e sociale – sono importanti per raggiungere un equilibrio politico.

## **7. La volontà politica per attraversare le “linee rosse”**

La nuova amministrazione statunitense cerca di spingerci ad accettare una logica di giochi a somma zero. La Ue deve rigettare tale opzione. Per farlo deve raddoppiare gli sforzi per ricostruire il multilateralismo dal basso e impegnarsi seriamente nella riforma del modello economico e di sicurezza europeo.

La Ue ha iniziato ad attuare l'agenda Draghi-Letta, ma ha evitato di affrontare le questioni più difficili, incluse quelle che riguardano il finanziamento comune dei beni pubblici europei. Tuttavia, le esitazioni su questioni quali la creazione di una difesa comune, il rafforzamento del bilancio della Ue, l'operatività dell'Unione dei risparmi e degli investimenti, il lancio di un asset sicuro, il completamento dell'Unione bancaria, non solo indeboliscono la Ue a livello interno, ma finiscono per influenzare anche la sua posizione nel mondo. Data la diversità di preferenze nazionali, bisogna accettare che cercare di procedere con tutti i 27 Paesi membri non solo rallenterebbe il processo, ma creerebbe anche il rischio di “entrismo” di Governi che intendono boicottare il progetto dall'interno.

In conclusione, una risposta efficace e urgente alla sfida di Trump richiede di riconciliare l'agenda esterna e interna della Ue. Le cose da fare richiedono di varcare le “linee rosse” accettando di condividere aspetti importanti di sovranità e di rivedere il *modus operandi* della Ue. Non farlo metterebbe a repentaglio la sua stessa sopravvivenza.

## **La grande transizione del capitalismo ha bisogno di salari più alti di Giuseppe Sabella**

La Transizione ecologica è l'ultima e grande metamorfosi del sistema capitalista. E l'ambiente non è il suo vero obiettivo. Per capirlo, basta leggere il piano *Green Deal* nel quale il capitalismo si presenta con un nuovo linguaggio: quello della sostenibilità.

Anzitutto, il *Green Deal* è un piano economico con cui la Ue si è data degli obiettivi e i cui pacchetti attuativi stabiliscono tempi e modi. Il più celebre pacchetto è il *Fit for 55*, che decreta il bando del motore endotermico a partire dal 2035. Questa distinzione è utile per capire che se vi sono degli eccessi di dirigismo, questi si trovano soprattutto nei pacchetti attuativi.

Il *Green Deal* è il prodotto di un lavoro notevole da parte dell'Ue ed è l'esito di un confronto congiunto con il sindacato europeo e con il mondo dell'impresa. È cosa nota, per esempio, che sono stati i vertici della grande industria dell'auto – che oggi fanno marcia indietro – a volere la sola produzione di auto elettriche a partire dal 2035: si erano convinti che era l'unica strada per rinvigorire un mercato in contrazione da 15 anni.

Inoltre, il *Green Deal* è figlio dell'*Agenda 2030* presentata dalle Nazioni unite nel 2015 a New York. L'*Agenda 2030* è un documento importante sottoscritto da 193 Paesi e i cui 17 obiettivi, i cosiddetti "sdg" (*sustainable development goals*), sono oggi incardinati negli ordinamenti di gran parte dei Paesi del mondo. Tuttavia, la questione ambientale e lo sviluppo sostenibile sono qualcosa su cui le Nazioni Unite lavorano almeno dal 1968, quando si avviarono i preparativi per la *Conferenza di Stoccolma sull'ambiente umano* (1972).

Ma ... se i lavori per lo sviluppo sostenibile sono iniziati nel 1968, perché questa potente programmazione parte soltanto nel 2015?

La risposta più scontata potrebbe essere *la crisi climatica*. Sia chiaro, la crisi climatica c'è eccome, negarla è folle. I ghiacciai si stanno sciogliendo sul serio, la temperatura terrestre mostra una tendenza all'aumento nel lungo periodo.

Ma gli scienziati ci dicono anche che, in questa storica mutazione del clima, potrebbero esserci delle cause endogene oltre all'elemento antropico (le emissioni di gas serra).

Intanto, per quanto l'energia pulita e la tecnologia digitale siano meglio dell'*oil and gas*, non è per nulla certo che il mondo che stiamo costruendo sia migliore del precedente; peraltro, i processi di estrazione delle nuove materie prime e/o materiali critici (come terre rare, litio e cobalto), sono altamente invasivi e impattanti.

In sintesi: oltre alla crisi ambientale, le ragioni dello sviluppo sostenibile come programmazione economica e politica – che significa *Agenda 2030* e *Green Deal* – sono soprattutto di altro genere.

### **Le ragioni più profonde della transizione ecologica**

Sin dai tempi di Joseph Schumpeter, sappiamo che il capitalismo funziona per cicli economici. Quando la sua potenza espansiva viene meno, il sistema si ripensa e si riorganizza. È quello che è successo dopo la crisi del 2008, nel momento in cui le spinte dell'*off-shoring* e dell'economia globale si sono affievolite.

È in quel frangente che i grandi magnati del capitale hanno avviato una profonda trasformazione economica, politica e culturale: il digitale, i social media, l'intelligenza artificiale e l'energia pulita sono i *driver* di questa metamorfosi, che incide anche sulle relazioni tra gli Stati sovrani.

È su questi presupposti che le élite economiche internazionali hanno rivisto la narrazione con cui si presentano a consumatori e mercati. Non più *la fine della storia* – che, nel corso degli anni, ha sospinto il mercato globale – bensì *la sostenibilità*: come direbbe Jacques Lacan, *la transizione ecologica* è il nuovo *discorso* della legittimazione capitalistica.

Perché questa nuova narrazione? Perché il grande capitale iniziava, in modo significativo, ad abbandonare l'economia dell'*oil and gas* – che significa la vecchia industria – e a investire sull'economia dell'energia rinnovabile e del digitale – che significa industria 4.0 (o 5.0 che dir si voglia), *green economy*, nuove fonti energetiche, nuovi approvvigionamenti di materie prime, nuovi prodotti e nuovi mercati.

Oggi, mentre Usa e Cina si sfidano per i commerci e per la supremazia cognitiva, gli scenari energetici previsti dalle istituzioni più autorevoli – Agenzia internazionale dell'energia (Iea), BloombergNEF, Shell, BP e IRENA – delineano la contrazione della domanda di combustibili fossili e la progressiva crescita di fonti alternative. In Gran Bretagna è stata spenta l'ultima centrale a carbone.

Contrariamente a quanto afferma Donald Trump, il *Green Deal* – che spesso viene confuso con cultura e capitalismo *woke* – non è finito e non finirà: il grande capitale (europeo, cinese e, anche, americano) ha adottato questa proiezione e questo codice linguistico.

Tutto questo non solo cambia il mondo e i rapporti tra gli Stati, ma – per funzionare – ha bisogno che si ri-orienti la domanda, il consumo. La forte iniezione di protezionismo è solo l'ultimo colpo al mercato globale, la tendenza delle economie avanzate a ridefinire le loro rotte commerciali e a puntare sulla domanda interna – anche questo è *Green Deal* – ha radici lontane.

### **La crisi del mercato globale e il nuovo modello di sviluppo**

Con la voragine che la crisi finanziaria apriva nel 2008, negli Usa il debito privato veniva nazionalizzato e il rapporto debito/Pil – anche per effetto delle misure di salvataggio attivate dal governo federale – saliva dal 65% al 90% nel 2010 e al 100% nel 2012. Oggi è oltre il 120%. Il riequilibrio delle finanze americane è la principale missione di Donald Trump.

Il 23 ottobre 2008, il già presidente della Federal Reserve Alan Greenspan, intervenendo al Congresso, pronunciava parole destinate a diventare celebri: «Ho commesso un errore nel presumere che gli interessi di alcune organizzazioni, in particolare le banche, fossero tali da renderle capaci di proteggere al meglio i propri azionisti e il proprio capitale all'interno delle imprese. Questo moderno paradigma di gestione del rischio ha dominato per decenni. E l'intero edificio intellettuale è crollato nell'estate dello scorso anno. Ho sbagliato a credere che il mercato si potesse riequilibrare da solo».

In un istante, gli americani si sono resi conto che, nei dieci anni precedenti il default, la loro economia era cresciuta a debito. Del resto, come fa un sistema economico a crescere in modo regolare e produttivo se gli interessi della grande finanza e gli investimenti vengono proiettati al di fuori di esso (nel caso di specie in Cina)?

Con l'inizio della seconda globalizzazione (2008-2020), in un primo momento gli Usa hanno gestito l'emergenza sociale (2008-2012); in un secondo momento (dal 2012), hanno rilanciato l'economia

puntando su manovre espansive e sul *back-reshoring* delle produzioni: Barack Obama è il presidente che avvia il processo di recupero delle produzioni precedentemente delocalizzate, processo che viene poi fortemente incentivato da Donald Trump nel suo primo mandato (2017-2020).

La globalizzazione cambiava quindi verso: non più *off-shoring* (delocalizzazione produttiva) ma *back-reshoring* (rilocalizzazione in patria di attività produttive precedentemente delocalizzate), con i mercati che hanno iniziato a riconfigurarsi attorno alle grandi piattaforme industriali (Usa, Cina, Europa), anche per effetto dei dazi di Trump (2017) e del suo programma *America First*. Più recentemente, con l'*Agenda Investing in America* di Joe Biden (2022), gli Stati Uniti hanno deciso e programmato di tornare a essere l'epicentro industriale e tecnologico del mondo, obiettivo che caratterizzerà l'intero secondo mandato di Donald Trump.

Il *back-reshoring* corrisponde, sul piano politico, a un'America che ha iniziato a riformare la sua leadership mondiale, fattore che ha lasciato spazio all'espansione in particolare di Cina e Russia. Tutto ciò ha significato inevitabilmente crisi del processo di globalizzazione, deflagrata definitivamente con i due grandi shock ravvicinati della pandemia (2020) e della guerra in Ucraina (2022). Il grande politico e diplomatico americano Henry Kissinger diceva che «la globalizzazione altro non è che un nome diverso da dare al potere degli Stati Uniti nel mondo». Proprio perché Kissinger aveva ragione, quando gli Usa cambiavano atteggiamento nei confronti del mondo, questo ha spinto tutte le economie avanzate alla ricerca di un nuovo modello di sviluppo. Dentro la più grande crisi economica della loro storia, gli Usa (già con Obama) non solo rivedevano la politica dell'import che li ha resi egemoni, ma con Trump nel 2017 hanno avviato una fase neoprotezionista dell'economia, fase che conosce una radicalizzazione con il suo secondo mandato.

È in questa stagione che l'Europa ha progettato quella che ancora oggi è la sua risposta alla riorganizzazione dell'economia globale: il *Green Deal*. Si tratta di una programmazione elaborata da Jean-Claude Juncker insieme al grande capitale europeo – prevalentemente tedesco ma anche francese – e presentato nel 2019 da Ursula von der Leyen al Parlamento, programma che è il cuore della cosiddetta transizione ecologica e che l'Europa, proprio all'inizio del secondo mandato di von der Leyen (2024), ha ribadito come orizzonte della sua azione politica. Allo stesso tempo, anche a Pechino lavorano per la "prosperità comune", programma con cui la Cina intende rendere partecipe l'intera popolazione della crescita economica che a oggi ne riguarda soltanto una parte, quella delle regioni di Pechino e Shanghai (circa 400 milioni di persone su 1,4 miliardi): il Governo cinese, da qualche anno, sta adottando misure per rafforzare il consumo interno, promuovere lo sviluppo rurale, migliorare i servizi pubblici, aumentare salari e reddito delle classi medie e basse. Questo approccio è visto come un modo per sostenere la crescita economica nel lungo periodo, affrontando le disuguaglianze sociali e riducendo la dipendenza dalle esportazioni.

A ogni modo, questa nuova attenzione alla domanda interna e alla dimensione regionalista ha trovato le sue origini nell'affievolirsi dell'*off-shoring* e nella crisi del mercato globale. Il rallentamento del commercio mondiale è in gran parte dovuto al venir meno delle condizioni strutturali che hanno favorito l'esplosione degli scambi internazionali negli anni della globalizzazione. Questa flessione è stata causata dalla contrazione della domanda da parte dei Paesi emergenti e ha imposto a tutti i sistemi economici di tornare a fare affidamento più che in passato sul mercato domestico.

La crisi dei rapporti, in particolare tra Usa e Cina, quella del commercio mondiale e l'accorciamento delle catene del valore rendono oggi sempre meno multilaterali le relazioni internazionali a favore

di una regionalizzazione degli scambi. Tuttavia, il regionalismo non è una scoperta recente, pensiamo al mercato nordamericano o al mercato comune europeo per esempio.

L'altro fattore di rottura del palinsesto multilaterale è naturalmente la crisi ucraina. Con la guerra in Ucraina – e con la crescente contrapposizione tra Est e Ovest – anche il grande capitalismo d'Occidente si è convinto del crollo del mercato globale e della necessità di impiegare diversamente la sua capacità finanziaria, non più *all over the world* ma su scala macroregionale. In realtà questa è una discussione che, sebbene origini più o meno col primo mandato di Trump, è esplosa successivamente con l'arrivo del Covid-19 in Europa e negli Usa.

Solo più recentemente, tuttavia, il mondo della finanza si è arreso alla realtà del *decoupling*, ovvero al disaccoppiamento delle catene del valore che, inevitabilmente, porta al contrasto tra la filiera produttiva occidentale e quella asiatica; che è, anche, il contrasto tra democrazie liberali e autocrazie.

Non è solo una questione economica, è sempre più una questione che riguarda tecnologia e sicurezza. Molti sono oggi gli investitori che si sono ricreduti: fino a ieri sostenevano che, dopo il Covid, non stesse cambiando nulla; a detta loro, le economie proseguivano nella loro interdipendenza che non è soltanto tecnologica e industriale, ma anche finanziaria.

Se, dunque, persino Larry Fink – fondatore di Black Rock, la più grande società di investimenti al mondo – scrive ai suoi azionisti che «la guerra in Ucraina segna un punto di svolta dell'ordine mondiale, delle tendenze macroeconomiche e dei mercati dei capitali» (aprile 2022), significa che la globalizzazione è davvero arrivata a un turnaround decisivo.

Lo sforzo dell'Europa per la transizione ecologica ed energetica e per la *carbon neutrality* ha questa origine: il mercato più importante del mondo, ovvero, vuole crescere la sua domanda interna e sta riducendo la sua dipendenza dai combustibili fossili che è, anche, una dipendenza da altre regioni. A ogni modo, tutte le economie avanzate viaggiano verso l'energia pulita, i più grandi investimenti nel mondo oggi non riguardano più *l'oil and gas*.

Che ne sarà di quei Paesi i cui sistemi economici dipendono dall'exportazione dei fossili? La Russia è tra i principali esportatori di *commodities*. E proprio l'Europa, insieme agli Usa, è stata a lungo il suo mercato più importante. Attorno ai fossili e alle materie prime più in generale – i minerali, le terre rare, il litio, il cobalto, etc. – si stanno ridisegnando gli equilibri del mondo, anche in modo violento, come dimostrano le guerre in Ucraina e in Medio Oriente.

In sintesi: è finito il ciclo economico della globalizzazione basato sull'offerta, sull'espansione della produzione e sull'export. Tutte le economie avanzate lavorano per consolidare la domanda interna – per la cui crescita occorrono più investimenti pubblici e privati – e per raggiungere l'autonomia industriale ed energetica, anche attraverso nuove materie prime strategiche e nuove fonti di energia rinnovabile. Le nuove politiche neoprotezionistiche e di rilocalizzazione produttiva alimentano la morfologia del nuovo mercato, sempre meno globale e sempre più regionalizzato, aspetto accelerato dalla pandemia e dalla guerra in Ucraina.

Questo nuovo modello di sviluppo contribuisce a ridisegnare anche le relazioni internazionali.

### **La domanda interna e il potere d'acquisto**

Già durante il suo primo mandato Trump aveva introdotto dei dazi pesanti poi rilanciati anche da Biden. La stessa Cina, con il programma della “prosperità comune” intende migliorare il livello di vita della popolazione dell’entroterra, così da poter consolidare il suo mercato domestico.

Ecco a cosa serve, in ultima istanza, quello che Jacques Lacan chiama “discorso”. Perché la giovane Greta Thunberg nel 2019 arriva addirittura a partecipare e a intervenire (con un’arringa!) in sede di Nazioni Unite (New York, 23 settembre)? Chi la conduce alle Nazioni Unite? È ingenuo pensare che ci sia arrivata da sola.

Il fenomeno Greta è, in sintesi, un alleato (inconsapevole) del grande capitale. Greta, attraverso la TV e i mass media di ogni genere, è entrata nelle case di tutti noi e ci ha raggiunto sui nostri telefonini. La sua ascesa naturalmente da qualcuno è stata agevolata. Questo qualcuno è Angela Merkel, che aveva capito tutto della trasformazione dell’economia e del sistema capitalistico.

Il capitalismo, come dice Luc Boltanski, si trasforma, abbandonando il discorso precedente e costruendone uno nuovo, inglobando le sue critiche e indebolendo così i suoi oppositori. In questo modo, conserva e rigenera il suo potere. Oggi il grande capitalismo è ambientalista. E l’ecologismo radicale non esiste più.

Greta all’Onu è stato un grande spot della Transizione verde: in questo modo il grande capitale – che, ancora una volta, ha trovato il potere politico disponibile a favorirne gli interessi – avvicina il consumo al suo nuovo prodotto.

Tuttavia, se la domanda interna è l’obiettivo principale della Ue come di ogni economia avanzata, il prodotto locale costa di più di quello che importiamo, in particolare dall’Asia. La transizione ecologica, in buona sostanza, non è “gratis”. Del resto, in quest’ottica, la Ue ha mobilitato parecchie risorse per l’innovazione tecnologica – digitale ed energetica – delle sue filiere produttive: l’operazione ha un senso se, alla fine, il mercato premierà il prodotto locale. Anche per questo, il primo obiettivo del *Green Deal* è il consolidamento del mercato locale.

Questi traguardi possono essere raggiunti se l’economia torna a girare, se crescono in particolare il potere d’acquisto e i livelli occupazionali: solo questo può sostenere lo sviluppo e la riconversione delle filiere produttive e la crescita della domanda interna.

In particolare, la questione salariale italiana – per quanto nota da tempo negli ambienti del lavoro e degli studi – è emersa con forza a livello di opinione pubblica quando, a giugno 2022, l’Ocse ha diffuso una rilevazione comparata dalla quale risulta che, negli ultimi trent’anni, l’Italia è l’unico Paese in cui i salari annuali medi hanno avuto un andamento negativo: sono infatti diminuiti del 2,9%. Più recentemente, Ilo ha confermato questa spirale negativa dei salari italiani, rilevando come rispetto al 2008 siano inferiori dell’8,7% (risultato peggiore del G20). Nel 1990 la retribuzione reale italiana era superiore di quasi 5 punti alla media Ocse e sopra quelle di Spagna, Francia e Regno Unito; nel 2020 l’Italia non solo viene superata da Spagna, Francia e Regno Unito, ma anche da Slovenia, Israele e Irlanda, perdendo 12 posizioni. Il potere d’acquisto dei lavoratori è aumentato in media del 18,4% nell’area Ocse e del 22,6% nell’Eurozona. Il confronto con le altre economie avanzate, come la nostra, è impietoso: in particolare, in Germania i salari sono cresciuti del 33%, in Francia del 31%; se poi guardiamo anche ad altri Paesi europei, in Belgio e in Austria del 25%, in Portogallo del 14% e in Spagna del 6%. Per quanto riguarda gli Stati scandinavi, questi registrano il +63% della Svezia, il +39% della Danimarca e il +32% della Finlandia.

Qualche mese dopo la diffusione della rilevazione Ocse, il consueto rapporto annuale del *The European House Ambrosetti* (riferito all'anno 2019) rilevava che la quota dei costi di produzione delle imprese italiane destinata ai salari e al lavoro dipendente è del 18,6%, valore inferiore del 6,3% rispetto alle imprese spagnole, del 7,1% alle imprese tedesche e dell'8,2% rispetto a quelle francesi. Tutto questo, in una situazione di profitti in crescita: in Italia superiori dello 0,5% alla media europea, del 1,1% rispetto alla Spagna, del 3,2% rispetto alla Germania e del 7,8% rispetto alla Francia.

Oltre agli aspetti importanti in materia di giustizia sociale, ci interessa qui evidenziare che, in una fase in cui il consumo torna centrale per il rilancio della domanda, o si fa leva sul potere d'acquisto o non si rilancia nulla. In sintesi, la crescita dei salari è indispensabile per il buon esito della Transizione.

### Riferimenti bibliografici

- Boltanski Luc, Chiapello Eve (2014), *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano-Udine, Mimesis.
- Castronovo Valerio (1995), *Le rivoluzioni del capitalismo*, Roma-Bari, Laterza.
- Deaglio Mario (2004), *Postglobal*, Roma-Bari, Laterza.
- Greenspan Alan (2007), *The age of turbulence*, New York, Penguin.
- Magatti Mauro (2009), *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Milano, Feltrinelli.
- Ottaviano Gianmarco (2022), *Riglobalizzazione. Dall'interdipendenza tra Paesi a nuove coalizioni economiche*, Milano, Egea.
- Parsi Vittorio Emanuele (2022), *Titanic. Naufragio o cambio di rotta per l'ordine liberale*, Bologna, il Mulino.
- Pelanda Carlo (2021), *La riparazione del capitalismo democratico*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Sabella Giuseppe (2025), *La Grande Transizione del capitalismo*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Tooze Adam (2018), *Lo schianto. 2008-2018. Come un decennio di crisi economica ha cambiato il mondo*, Milano, Mondadori.

## Homo Digitalis. Oltre la tecnofobia. Ripensare l'educazione.

di Rosario Iaccarino



Siamo fatti della stessa stoffa della tecnologia, potremmo dire, avendo consapevolezza che non si può comprendere oggi chi è l'essere umano senza considerare gli artefatti che in questo campo nel tempo ha messo al mondo.

Dal fuoco alla scrittura, alla televisione, fino al digitale e all'intelligenza artificiale, ogni salto tecnologico ha contribuito, prima che ad offrire nuove opportunità di benessere, a nutrire il processo di individuazione del vivente. Un divenire tuttavia che può accadere solo nella relazione con l'Altro, che, nell'epoca attuale, potrebbe giovare delle nuove tecnologie e dei social media digitali per aumentare e integrare le possibilità dell'incontro, a beneficio delle relazioni intersoggettive e di comunità.

Antropologia e tecnologia, cultura e tecnica, sono connesse in maniera circolare: l'una influenza l'altra in un percorso aperto nel quale ogni avanzamento è frutto della conoscenza, la quale, a sua volta, viene aumentata dall'innovazione tecnologica. È, dunque, quantomeno un paradosso, se non una posizione ideologicamente miope, sposare una visione tecnofobica dei processi in atto, che, elevando un (velleitario) muro difensivo, finisce per buttare via, come si dice, il bambino con l'acqua sporca. Si perde, in tal modo, l'occasione di coltivare insieme un atteggiamento critico sul digitale e sull'intelligenza artificiale, un paradigma educativo che genera responsabilità verso il bene della comunità, e una progettualità sociale e politica capace di governare le trasformazioni in campo tecnico e allargare gli spazi della democrazia e della cittadinanza attiva.

Ne hanno scritto con coraggio, passione e competenza tre autorevoli studiosi – Vittorio Gallese, neuroscienziato, Stefano Moriggi, esperto di cittadinanza digitale e filosofo della tecnologia, Pier

Cesare Rivoltella, pedagogista - nel bel volume uscito recentemente per i tipi di Raffaello Cortina dal titolo *Oltre la tecnofobia*.<sup>1</sup>

Prendendo il lettore per mano, con un linguaggio accessibile, e soprattutto con uno sguardo multidisciplinare e interdisciplinare, gli autori del testo mettono in chiaro sin dalle premesse il loro obiettivo, ossia far «comprendere come funzionano gli strumenti digitali, come contribuiscono a plasmare il nostro pensiero e come possiamo usarli a nostro vantaggio [ciò] è essenziale per affrontare il futuro con maggiore consapevolezza. La sfida che abbiamo di fronte non è demonizzare la tecnologia, ma capirne il funzionamento e le conseguenze per utilizzarla in modo critico e responsabile. Non intendiamo trovare e proporre risposte definitive, ma stimolare una riflessione profonda su cosa significhi *esseri umani* nell'era digitale». <sup>2</sup>

In quest'ottica, il volume mostra l'infondatezza dell'esistenza di un ipotetico dualismo tra *tecnocentrismo* e *antropocentrismo* rispetto al quale saremmo chiamati a schierarci, in nome di ragioni morali inappellabili. Il mondo della scuola è particolarmente toccato dalla questione, dove da alcune parti, anche a livello istituzionale, si invoca prudenza e si stabiliscono norme per proteggere le giovani e giovanissime generazioni dai presunti danni, soggettivi e collettivi, causati dall'(ab)uso del digitale. Una posizione che, come stigmatizzano gli autori del libro, si propone quale erede «di un Umanesimo di cui, a ben vedere, incarna solo una variante distorta e folkloristica». <sup>3</sup>

Se qualcuno pensa che si intenda sottovalutare l'ansia e la preoccupazione che genitori, insegnanti, educatori vivono nel fronteggiare la pervasività e l'invasività di tecnologie che in qualche modo decentrano dal contesto familiare e sociale chi le usa, è fuori strada. Ma è un'ansia, bisogna esserne consapevoli, che nasce da un approccio fuorviante al digitale, difensivo, che si occupa solo dell'effetto finale – l'uso dello smartphone, per capirci – perdendo di vista la complessità del tema e sottostimando l'importanza assoluta, e non solo relativa alla contemporaneità digitale, della relazione educativa tra adulti e giovani. Spostare l'attenzione sugli strumenti – viene affermato nel libro – tranquillizza. Anzi – come ricorda lo psicologo della Fondazione Minotauro, Matteo Lancini, citato nel volume – «consente all'adulto di abdicare alle proprie responsabilità e di trovare in altro la causa della sua incapacità educativa». <sup>4</sup>

In gioco non c'è la vittoria (di Pirro) contro lo smartphone o il suo uso smodato, ma molto di più: la maturazione individuale e collettiva della consapevolezza – e quindi di una responsabilità educativa collettiva - che il digitale è capace di trasformare la percezione della realtà e di incidere sulla costruzione dei significati, aumentando il coinvolgimento sensoriale delle persone. Siamo di fronte solo a un apparente paradosso: il digitale riporta l'attenzione sul corpo, che è il medium della conoscenza di prima mano e della comprensione degli altri, oggi fortemente trascurato in un campo educativo incline al comportamentismo, anche perché – come dicono gli autori - si è operata una riduzione *craniocentrica* della mente, che è invece un tutt'uno con il corpo. Il rischio che corriamo, se monta l'ostilità verso le tecnologie digitali, è accrescere paradossalmente l'insignificanza del corpo, e quindi delle emozioni e delle relazioni, nella cultura e nell'educazione delle giovani

---

<sup>1</sup> V. Gallese, S. Moriggi, P.C. Rivoltella (2025), *Oltre la tecnofobia. Dalle neuroscienze all'educazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

<sup>2</sup> Idem, pag. 17.

<sup>3</sup> Idem, pag. 15.

<sup>4</sup> Idem, pag. 141.

generazioni, con conseguenze nefaste come ricorda il filosofo Carlo Sini: «non è che la tecnica si aggiunga all'uomo: questo modo di pensare, purtroppo molto diffuso, è del tutto privo di senso: se dall'uomo togli la tecnica hai un animale non hai l'uomo [...]. Vediamo così che il sapere naturale del mio corpo si associa al corpo dei saperi tecnico-strumentali, partorendo non un animale, ma un essere umano».<sup>5</sup>

Ciò detto rimangono vive le perplessità e le preoccupazioni sugli esiti della digitalizzazione nella vita soggettiva e sociale, se governata in un certo modo. Su un piano antropologico culturale: per la manipolazione cui si può essere esposti – a maggior ragione in presenza di scarso senso critico – immersi nel flusso delle piattaforme digitali, influenzate sensibilmente dal capitalismo della sorveglianza, che generano immaginari – tendenzialmente individualistici e competitivi - e cristallizzano gli automatismi che ci muovono e condizionano, favorendo quel conformismo che non fa bene alla libertà di pensiero e genera replicanti seriali, spesso di fake news: «prima di incolpare la tecnologia digitale, dovremmo forse considerare il fatto che il suo utilizzo specifico è dettato e condizionato dal modello di società contemporaneo in cui la stessa tecnologia è prodotta e utilizzata».<sup>6</sup>

Anche sul versante politico, non solo per la costituzione di inquietanti oligarchie che nascono sull'alleanza politica-economica-tecnologica, ma soprattutto per l'iniqua distribuzione delle opportunità legate all'accesso alle tecnologie e alla redistribuzione del lavoro, i rischi non sono pochi: «esplorando la complessità del mondo di oggi – scrivono i tre autori - è imperativo esaminare criticamente il ruolo delle tecnologie digitali nel plasmare la vita sociale e il discorso politico [...] per utilizzare sempre meglio e con maggior profitto e per mitigarne gli esiti negativi e promuovere decisioni consapevoli nel nostro mondo che è e sarà sempre più digitale».<sup>7</sup>

La tecnologia è farmaco, direbbe il filosofo francese Bernard Stiegler, è rimedio e veleno, dunque va conosciuta, presidiata, orientata, corretta. Accostandosi con un pensiero critico, ma evitando di rimpiangere i tempi passati. Serve un'educazione che contenga sia il momento dell'accompagnamento sia quello del lasciare andare, sia il rischio che tuttavia è «indissociabile dall'educazione [...] proprio attraverso il rischio si può esercitare la responsabilità che educando mi sono sforzato di sviluppare (Rivoltella, 2018, 2024b). Da questo punto di vista, ogni scelta di protezione o di divieto, in senso proprio non è educativa».<sup>8</sup>

Come sviluppare pensiero critico, responsabilità e resistenza per costruire la cittadinanza nel tempo del digitale? Il volume propone le tre A che lo psichiatra e psicanalista, Serge Tisseron, ha sottoposto a genitori e educatori: l'*Alternanza*, che fa riferimento a una sorta di dieta nel consumo mediale e la presenza di una pluralità di interessi e impegni. Nessuna attività digitale è dannosa in sé, se però fosse l'unica (così come la letteratura, la musica o altre) comporterebbe qualche riflesso sulla salute psicofisica; *Accompagnare*. Non è solo una questione legata al tempo che gli adulti dedicano alla cura dei più giovani, quanto offrire una presenza «che sia occasione di rispecchiamento, ovvero che consista in un ascolto attivo e in un'attenzione focalizzata. Per accompagnare occorre *esserci*, non basta semplicemente *stare*»: attraverso il consumo condiviso – la complicità – con *l'attività di*

<sup>5</sup> C. Sini (2024), *Intelligenza artificiale e altri scritti*, Bologna, Jaca Book.

<sup>6</sup> V. Gallese, S. Moriggi, P.C. Rivoltella (2025), op. cit. pag.67.

<sup>7</sup> Idem, pagg. 69-70.

<sup>8</sup> Idem, pagg. 146-147.

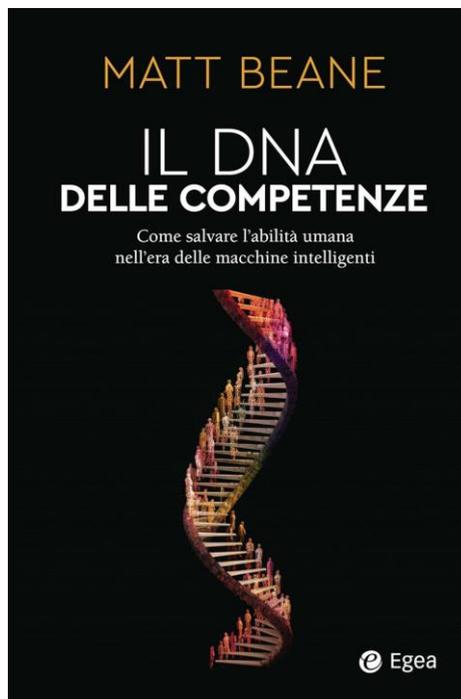
*glossa*, commentando l'esperienza ad alta voce, perché l'interlocutore possa verbalizzare curiosità o paure.<sup>9</sup> Infine, la terza A che sta per *Autoregolazione*, finalizzata a consolidare le competenze del soggetto (non a proteggerlo) affinché maturi e assuma autonomamente un pensiero critico e la virtù della sobrietà nell'uso del digitale. Consiglio finale degli autori del volume? Ironico, ma neanche tanto. Procurarsi un piccolo libro del grande filosofo francese Michele Serres. Titolo? *Contro i bei tempi andati*.

---

<sup>9</sup> Idem, pag.165

## **Matt Beane. *Il Dna delle competenze.***

**di Brigida Angeloni**



Il volume di Matt Beane è una interessante riflessione sul modo in cui acquisiamo e sviluppiamo le competenze. Il testo pone in particolare l'attenzione sulle competenze che si imparano sul lavoro, qualunque tipo di lavoro, e su come, decenni di ricerche dimostrino che per raggiungere la padronanza delle abilità necessarie per svolgerlo, sia fondamentale e necessario avere accanto qualcuno che ne sa più di noi. L'apprendimento formale ci permette di acquisire le conoscenze concettuali, ma le abilità le sviluppiamo lavorando con un esperto con cui creiamo una relazione e che ci espone gradualmente a difficoltà e autonomia sempre maggiori.

Oggi il legame e la relazione tra "novizi" ed "esperti" sono messi in discussione, con l'introduzione di sistemi che ottimizzano la produttività con tecnologie intelligenti, come l'IA e i robot, il percorso di affiancamento tra lavoratori junior e senior nei luoghi di lavoro potrebbe venire meno in molti settori produttivi.

Sebbene i progressi tecnologici offrano un potenziale immenso, bisogna considerare come questi possano condizionare lo sviluppo delle capacità umane acquisite attraverso secoli di apprendimento pratico e tutoraggio.

Beane sottolinea che, sebbene l'intelligenza artificiale e l'automazione stiano modificando in modo sostanziale i luoghi di lavoro, i principi fondamentali dell'apprendistato, in cui i giovani lavoratori vengono chiamati a svolgere compiti sempre più complessi sotto la guida di esperti e il valore dell'osservazione nel processo di apprendimento, rimangono cruciali: ha trascorso gli ultimi dieci anni a esaminare il legame tra giovani lavoratori e lavoratori esperti in una varietà di ambienti, dai magazzini alle sale operatorie. Nel volume presenta in forma narrativa alcuni casi, ambientati in

diversi contesti professionali e, analizzando il processo di inserimento ed apprendimento attraverso l'esperienza e l'accompagnamento di un professionista esperto, mette in risalto come l'apprendistato non consista solo nel portare a termine compiti, ma anche nel riconoscere e nell'affrontare la complessità.

Negli ambienti di apprendimento tradizionali, le sfide sono calibrate per mettere alla prova le capacità di chi apprende senza sopraffarlo. Beane sostiene che questo stesso principio debba essere applicato nel mondo del lavoro moderno, anche se la tecnologia sta rimodellando il nostro modo di lavorare.

L'autore riconosce che la trasformazione del lavoro da remoto ha creato nuovi ostacoli allo sviluppo delle competenze. La perdita del mentoring fatto in presenza e la riduzione delle opportunità di apprendimento hanno reso più difficile per i principianti sviluppare le proprie competenze in modo significativo.

Invece di permettere all'intelligenza artificiale di sostituire l'interazione umana, dovrebbero essere creati ambienti in cui l'apprendimento e lo sviluppo umano possano continuare a prosperare.

Secondo l'autore dunque, il futuro dello sviluppo delle competenze risiede nella creazione di sistemi che uniscano l'esperienza umana con le capacità dell'intelligenza artificiale.

**Matt Beane (2025). *Il Dna delle competenze*, Milano, Egea, Euro 28.**

## La condizione giovanile in Italia

### Il Rapporto Giovani 2025 dell'Istituto Giuseppe Toniolo

di Francesco Lauria



Il Rapporto Giovani 2025 dell'Istituto Toniolo è, come il Giubileo, dedicato alla Speranza. Scrive Alessandro Rosina, docente di Demografia e Statistica Sociale presso l'Università Cattolica di Milano, curatore principale del Rapporto: «La speranza come tensione permanente verso il futuro è ciò che risulta oggi debole e di cui abbiamo bisogno [...]. La speranza è quindi impegno positivo verso il futuro, con capacità di riconoscere quello che non funziona nel tempo in cui viviamo, ma con uno sguardo che sa sempre sollevarsi e guarda collettivamente oltre. La speranza sta quindi nel nuovo, in quello che ancora manca e può migliorare il mondo in cui viviamo».

Ma quali sono i principali contenuti del Rapporto Toniolo di quest'anno?

Nel primo capitolo del Rapporto (*La rinuncia alla scuola come opportunità?*) si evidenzia come non si possa dare per scontato che i giovani, soprattutto quelli che vivono in contesti socioculturali più svantaggiati, considerino la scuola come un'opportunità e una risorsa per la propria vita.

Molti giovani intervistati ritengono che la scuola non offra stesse opportunità a tutti e che gli esiti dipendano molto dalle condizioni sociali ed economiche di partenza.

La speranza è, però, il motore che spinge le nuove generazioni a credere comunque nel proprio futuro, a intraprendere percorsi di crescita personale e professionale, a vedere nel lavoro non solo una fonte di reddito, ma un'opportunità di realizzazione.

Il lavoro e la scuola non possono essere intesi solo come obbligo, ma come luoghi dove esprimere il proprio talento e contribuire al progresso collettivo.

È importante, si legge nel primo capitolo del Rapporto, che le organizzazioni riconoscano il valore delle nuove generazioni non solo per le competenze che portano, ma anche per l'energia innovativa e la capacità di aprire a un futuro diverso.

Il secondo capitolo tratta del tema lavoro (*Giovani e lavoro: il senso mai perduto*).

Il quadro tratteggiato è ambivalente: da un lato il lavoro mantiene una posizione centrale nel progetto di vita delle nuove generazioni. I giovani, però, non cercano un'occupazione qualsiasi e il Rapporto ci dice che: «senso e qualità del lavoro procedono di pari passo».

Il lavoro, è scritto nel Rapporto Toniolo, non può essere solo necessità, ma anche responsabilità e passione. Contano retribuzioni e stabilità, ma sempre più importante è il bilanciamento con i tempi di vita.

Il lavoro, più che perdere rilevanza, allarga i suoi confini alle dimensioni del *ben-essere* che sempre più si associano al *ben-lavorare*.

Un tema molto rilevante, approfondito nel volume rispetto alla specificità del Sud, (*Abitare al Sud: nuovi equilibri tra casa, urbanità e "remoteness"*) è la questione abitativa.

Per molti giovani, infatti, assieme al lavoro, il raggiungimento dell'autonomia abitativa rappresenta un traguardo che segna il passaggio all'età adulta.

Sul tema della questione abitativa, il terzo capitolo del Rapporto evidenzia dinamiche di adattamento (in funzione di opportunità lavorative e accesso ai servizi), ricerca di equilibrio (tra costi e vivibilità), ma con scelte guidate anche dalla sensibilità verso la sostenibilità e dal senso di appartenenza comunitaria.

Non è un caso che la preferenza dei giovani italiani si indirizzi verso i centri di medie dimensioni che possano combinare la presenza di servizi di qualità con ritmi di vita gestibili.

Il quarto capitolo della pubblicazione (*Democrazia e partecipazione*) smentisce ampiamente la retorica del disimpegno apatico giovanile.

I dati dei ricercatori coinvolti dall'Istituto Toniolo evidenziano soprattutto una difficoltà nel riconoscersi nell'offerta politica percepita come poco coerente e scarsamente attrattiva e coinvolgente.

I giovani trovano sintonia con temi locali, per il miglioramento concreto delle loro comunità e globali, legati ai diritti e alla sostenibilità.

Si ricerca, comunque, una politica più inclusiva, capace di offrire spazi di partecipazione alle nuove generazioni che risultano scarsamente ascoltate anche perché sempre più minoritarie quantitativamente a causa del declino demografico.

Il quinto capitolo del Rapporto 2025 tratta di un'età particolarmente delicata (*Orientamenti valoriali e stati emotivi in adolescenza*).

La ricerca mostra come l'emozione negativa che più differenzia le varie tipologie di giovani adolescenti sia quella della "disperazione", ma che siano soprattutto i giovani con più sviluppata propensione all'altruismo a riuscire ad arginare con più efficacia tale emozione.

Scriva Rosina, in merito al sesto capitolo: «Declinare la speranza nel rapporto tra uomini e donne significa immaginare e costruire un futuro in cui le relazioni non siano dominate da disuguaglianze, incomprensioni o conflitti, ma siano spazi di crescita, felicità e solidarietà».

Il capitolo si intitola: *Violenza sulle donne e stereotipi di genere: cosa (non) pensano (più) i giovani?*

La ricerca presenta un'analisi che prende le mosse dall'esperienza concreta, a partire dai ruoli di genere, dalle aspettative reciproche, dalla qualità delle relazioni e dal modo di esprimersi in ambito familiare.

Scrive, ancora, Rosina: «Emerge in ogni caso nelle nuove generazioni, l'aspettativa e il desiderio di superare gli stereotipi di genere nella formazione delle proprie nuove famiglie e nella trasmissione di modelli educativi nei confronti dei figli».

Come consuetudine il volume è chiuso da approfondimenti territoriali peculiari.

Un primo focus è dedicato al Trentino (*I giovani in Trentino tra studio e lavoro*) con un'analisi dei punti di forza, ma anche di possibile fragilità, del modello socioeducativo della provincia autonoma.

Un secondo affondo è, invece, dedicato a un ritratto delle nuove generazioni in Finlandia (*Benessere e qualità della vita dei giovani finlandesi: trend, sfide e politiche di intervento*).

Se il Paese nordico, ai vertici mondiali del *World happiness report*, rappresenta un modello di riferimento in Europa per le politiche integrate a favore del benessere e della partecipazione giovanile, vi sono anche in Finlandia, soprattutto dopo la pandemia Covid 19, nuove sfide, come la necessità di intervenire con efficacia contro l'isolamento sociale.

Il modello finlandese, fondato su inclusività e solidarietà intergenerazionale, dimostra, comunque, che investire nel benessere giovanile non sia funzionale solo a un obiettivo etico, ma anche strategico per il progresso sociale.

Tirando le somme è ancora una riflessione di Alessandro Rosina ad aiutare a delineare il filo rosso del Rapporto 2025: «Le analisi contenute in questo volume ci invitano a guardare oltre le difficoltà del presente, cogliendo nelle nuove generazioni non solo il riflesso delle incertezze del nostro tempo, ma anche la prospettiva che apre a un futuro migliore. Coniugare il valore della speranza con l'azione concreta – conclude il demografo dell'Università Cattolica di Milano – significa credere nella capacità dei giovani di essere protagonisti di cambiamento della nostra epoca e, al contempo, offrire ad essi gli strumenti per esprimere in pieno il proprio potenziale. Solo così la speranza può tradursi in un progetto condiviso di crescita e rinnovamento per l'intera società».

**Istituto Giuseppe Toniolo (2025), *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2025*, Bologna, Il Mulino, pagg. 242, Euro 22.**

## **Il commissario Salvo Montalbano di Luigi Lama**

Quest'anno Andrea Camilleri avrebbe compiuto cento anni. È nato a Porto Empedocle il 6 settembre 1925, nella parte sud occidentale della Sicilia, dove è collocata l'immaginaria Vigata in cui sono ambientati i suoi racconti. Hanno reso la zona una meta turistica così famosa che nel 2003 il Comune ha deciso di adottare Vigata come secondo nome della località. Nel 2009 la decisione della denominazione è stata revocata, compensata però dal collocare in via Roma una statua che rappresenta Salvo Montalbano. Chi la vede rimane interdetto: ha una folta capigliatura e i baffi! È ben diverso dall'attore che lo ha impersonato e che per noi è diventata la sua immagine indelebile. La statua fa riferimento all'immagine originale, quella descritta nei romanzi.

Una celebrazione che il commissario immaginario si è meritata. La serie tv ha saputo combinare l'ambientazione affascinante e lo stile unico dei racconti. Con quindici stagioni e numerose repliche ha ottenuto un enorme successo sia sulla Rai che a livello internazionale. Trasmessa in oltre 60 Paesi, ottenendo ottimi ascolti in diverse nazioni, tra cui Gran Bretagna, Francia e Argentina.

Per celebrare i cento anni di Andrea Camilleri non voglio fare l'ennesima recensione dei suoi libri. Siamo una rivista del sindacato e vi propongo una riflessione sul lavoro che Camilleri ha attribuito al Commissario. Il suo modo di lavorare in che misura corrisponde al ruolo concreto di un Commissario della Polizia di Stato? Come gestisce le relazioni con i suoi colleghi il personaggio Salvo Montalbano? Per rispondere alla prima domanda mi sono rivolto a sindacalisti Siulp, il sindacato di polizia nato per primo e che è di gran lunga il più rappresentativo. L'Ufficio relazioni sindacali del Dipartimento di Pubblica Sicurezza del Viminale il 9 giugno 2025 ha comunicato i dati aggiornati al 31 dicembre 2023 (non ancora disponibili i dati del 2024) sulla "*consistenza associativa delle Organizzazioni sindacali del personale non dirigente della Polizia di Stato*". Più del 90% del personale è iscritto a una delle numerose organizzazioni sindacali. Al primo posto il Siulp, con 26.200 iscritti, seguito da Sap con 18.245 adesioni e Siap a 13.251. Seguono Coisp Mosap a 12.949, poi la Federazione Fsp-Es-Ls-Consap- M.P.-Cosap-Uil Polizia a 12.438 ed infine Silp Cgil a 8.203. Fra Siulp e Cisl ci sono stati buoni rapporti fin dalla sua costituzione e abbiamo anche collaborato come Centro Studi nella loro attività di formazione.

«I racconti di Camilleri sono una simpatica parodia della vita di un Commissariato, ma molto lontana dalla concreta realtà e spesso i colleghi non l'apprezzano proprio per questa distanza» ha detto un dirigente SIULP, «Si opera in un sistema molto più complesso di quanto appaia e i rapporti sono più stringenti sia come collaborazione fra colleghi che come relazioni gerarchiche».

Il Commissario non è a capo di un intero Commissariato, che è una struttura che per lo più riproduce lo schema organizzativo di una Questura con a capo un Vice Questore aggiunto. La qualifica di Commissario è la prima assegnata ad un funzionario di Polizia di Stato, equivalente al Tenente dei Carabinieri e della Guardia di Finanza, che coordina e gestisce un ufficio o un reparto operativo. In quanto tale si può occupare anche di indagini. Le indagini sono svolte in stretta collaborazione con l'autorità giudiziaria, ovvero il magistrato che le dirige e ricoprirà il ruolo di Pubblico ministero nel successivo processo penale, se l'indagine porta ad acquisire prove tali da accusare l'indagato di un

reato. È il magistrato che autorizza l'attività della Polizia, come arresti o perquisizioni. L'iniziativa della polizia è quindi limitata, ad esempio, al caso di "flagranza", quando qualcuno viene colto nell'atto di commettere il reato, oppure inseguito, subito dopo il reato.

Nelle Questure e nei Commissariati chi svolge attività investigative sono le squadre di polizia giudiziaria, composte da ispettori e agenti, come ad esempio la squadra mobile. Sottolineo il termine "squadra". Qui entriamo nel tema della seconda domanda, lo stile di relazione di Salvo Montalbano con i suoi colleghi del Commissariato. Camilleri mette in risalto il protagonista, che si staglia al di sopra di tutti. Ne delinea un carattere fuori dagli stereotipi. Burbero e allo stesso tempo attento alla dimensione umana, apprezza la buona cucina tradizionale. Per questi aspetti ricorda un famoso commissario di un secolo fa, Maigret, ma il nostro si distingue per l'essere provvisto di una buona dose d'ironia e la natura solitaria, mosso da una propria spinta etica, che rischia spesso di metterlo in conflitto con istituzioni e gerarchia.

Montalbano si affida al suo istinto e alla sua capacità di connettere eventi apparentemente scollegati per risolvere i casi. È lui che li risolve ricostruendo la sequenza e la connessione dei fatti e le loro motivazioni. I contributi dei colleghi consistono in dati e informazioni affidabili e, spesso, nel fornire inconsapevolmente indizi o spunti, attraverso dialoghi, osservazioni casuali. È Montalbano che ne coglie il valore e li rende elementi che lo portano alla soluzione dei casi. Un'arguzia che Montalbano esercita con pacatezza, senza vanterie che lo renderebbero antipatico.

Il concreto buon funzionamento di una squadra è piuttosto diverso. È necessario garantire procedure, strumenti e sedi per mettere in comune le informazioni necessarie ad operare in modo coordinato e consapevole. In caso contrario cresce il rischio di difficoltà di comprensione e interazione, di conflitti e scarsa efficacia.

Non ci sono problemi del genere al Commissariato di Vigata. La leadership del commissario Montalbano, la sua capacità di far sì che i suoi principali collaboratori "vogliano fare" quello che chiede è evidente. Quelli che ci vengono presentati costantemente, il vice Mimì Augello, l'ispettore Giuseppe Fazio, l'agente Agatino Catarella hanno un solido senso d'appartenenza, tutti molto motivati verso il lavoro e legati dalla stima verso il Commissario. Vale anche per il medico legale Pasquano, che condisce con improprio e sarcasmo osservazioni acute e precise.

Non ci sono profonde incomprensioni, invidie e gelosie. Una situazione invidiabile per molte strutture organizzative.

Coerente con la letteratura sociologica è la capacità di Salvo Montalbano di delegare in modo coerente e proporzionato alle caratteristiche dei principali collaboratori. Sa di chi si può fidare e per cosa.

Una delega efficace richiede che siano espliciti, chiari e condivisi quattro elementi: 1) quali sono i risultati attesi; 2) i limiti entro cui operare; 3) le risorse che vengono messe a disposizione; 4) come saranno valutati i risultati e con quali scadenze. La delega può essere di due tipi: operativa, con la richiesta di eseguire un compito preciso e limitato. Con Agatino Catarella si tratta di consegnargli un computer per l'analisi e reperimento di informazioni informatiche. L'altra tipologia è di responsabilità, assegnando un obiettivo e lasciando libertà sul metodo. Lo vediamo con Mimì Augello, al quale Montalbano si rivolge per svolgere parti delle indagini, ottenere informazioni, in particolare grazie alla sua rete di relazioni. Intermedio ai due l'ispettore Fazio, che raccoglie in modo esatto informazioni con il ricorso fonti determinate.

Secondo gli addetti ai lavori le vicende del Commissario Salvo Montalbano mostrano aspetti improbabili nella realtà per la mancanza di riferimenti a procedure e i margini di autonomia che arrivano all'irriverenza verso la gerarchia, che sarebbe certamente sanzionata. Probabilmente sono questi gli elementi che hanno incontrato la simpatia di milioni di lettori e spettatori.

## **Transizione green e digitalizzazione La via partecipata di Autostrade per l'Italia come operatore integrato della mobilità sostenibile di Redazione**



Il volume analizza le implicazioni delle transizioni ambientale e digitale per le imprese e i possibili impatti sul lavoro. Esaminando l'evoluzione del ruolo e delle responsabilità delle imprese, gli autori passano in rassegna le direttive europee (Csr e Csddd), che impongono l'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale e nella rendicontazione, ponendo l'accento sulle possibili connessioni con l'organizzazione del lavoro e lo sviluppo delle relazioni industriali.

Nel testo si sottolinea la centralità della contrattazione e si pone l'accento sulle opportunità funzionali che risiedono nella partecipazione dei lavoratori, focalizzandosi su formazione, nuove competenze, trasformazione dei luoghi e tempi di lavoro, sicurezza e ambiente.

Il caso preso in esame di Autostrade per l'Italia illustra un esempio concreto di gestione partecipata dei cambiamenti legati all'introduzione di processi di digitalizzazione, policies e scelte imprenditoriali orientate alla sostenibilità intesa in termini ambientali, sociali e di governance.

Una trasformazione che associa nuove tecnologie e operatività a innovazioni contrattuali inedite e inclusive.

Prefazione di Salvatore Pellecchia. Con un'intervista ad Antonio Cavallera.

**Giuseppe Passacantilli, Marino Masucci, Marco Micaroni (2025), *Transizione green e digitalizzazione*. Edizioni Lavoro, Roma, pagg. 115, Euro 15.**