

il PRO GET TO —

Rivista di cultura del lavoro

— Ricordo di Antonio Coccozza

— La produttività in Italia: il primo Rapporto Cnel

— La legge n. 132/2025 in materia di IA

— I giovani: la politica che può fare la differenza

— Il prezzo del clima

— La lunga marcia, lenta ma inesorabile, della parità di genere

— Una “pensione anticipata”, ma per i giovani

— Intellettuali, sindacato e cultura

— La settimana corta nella manifattura

— La settimana corta nei servizi

il PRO GET TO—

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.

Tutti gli articoli sono sottoposti a single-blind review operata dai membri della redazione de il Progetto e dell'ufficio studi della Fondazione Ezio Tarantelli.

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) e accessibili gratuitamente e senza restrizioni.

Il diritto d'autore rimane in capo agli autori.

Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BY-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.

il Progetto – rivista di cultura del lavoro

Direttore editoriale: Emmanuele Massagli

Coordinatore di redazione: Brigida Angeloni

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

Per scrivere alla redazione: ilprogetto@fondazionetarantelli.it

indice

Editoriale	
Editoriale	5
di Redazione	
Editoriale	
In ricordo di Antonio Coccozza	7
di Redazione	
Primo piano	
La produttività in Italia: cosa emerge dal primo Rapporto Cnel	9
di Elena Prodi	
Primo piano	
Brevi note sulla legge n. 132/2025 in materia di intelligenza artificiale	13
di Ettore Innocenti e Marco Lai	
Centro e periferie	
I giovani: la politica che può fare la differenza	17
di Ulderico Sbarra	
Centro e periferie	
Il prezzo del clima: come cambia la vita economica dei cittadini	21
di Sara Barberotti	
Europa mondo	
La lunga marcia, lenta ma inesorabile, della parità di genere	26
di Maria Berretta	
Europa mondo	
Una “pensione anticipata”, ma per i giovani: cosa ci dice una recente proposta tedesca	30
di Michele Dalla Sega	
Orizzonti sindacali	
Intellettuale, sindacato e cultura	33
di Emmanuele Massagli	
Relazioni di lavoro	
Esperimenti di settimana corta e riduzione degli orari di lavoro	
Intervista a Luciano Pero	35
di Brigida Angeloni	

Relazioni di lavoro

La settimana corta nei servizi: sperimentazioni, rischi e opportunità **40**

di Sara Barberotti

Documenti

Rapporto contrattazione sociale 2025 – Dipartimento Cisl **44**

di Redazione

SegnalAzioni **47**

Editoriale

di Redazione

Questo numero si apre con un ricordo del Professor Antonio Coccozza, stimato sociologo e docente universitario, che è stato anche punto di riferimento per la Cisl, mettendo a disposizione le sue competenze e il suo ininterrotto lavoro di studio sui processi delle organizzazioni e del lavoro. Nella sezione Segnalazioni abbiamo voluto inserire la recensione del suo ultimo volume *Il sistema impresa*. Temi e problemi della sociologia del lavoro e delle organizzazioni, edito da FrancoAngeli.

Connessa esplicitamente alla relazione fra sindacato e cultura è la riflessione di Emmanuele Massagli pubblicata nella rubrica *Orizzonti sindacali*: cosa contraddistingue la maturità culturale di una forza sociale, in primis il sindacato?

Nella sezione Primo piano ospitiamo un contributo di Elena Prodi che presenta e commenta il primo Rapporto Cnel sulla produttività in Italia. Il testo analizza in particolar modo la produttività del fattore lavoro, ma non mancano ampi approfondimenti sulla produttività del capitale, confermando quanto già emerso in numerosi studi condotti da organizzazioni internazionali, ovvero che a partire dalla metà degli anni Novanta, l'Italia ha accumulato un ritardo strutturale nella crescita della produttività.

Lo scorso 23 settembre è stata approvata in via definitiva la legge n. 132 recante «Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale». Per questo, sempre nella sezione Primo piano, trovate una approfondita nota, redatta da Marco Lai ed Ettore Innocenti, sul provvedimento legislativo che mira a promuovere un utilizzo corretto, trasparente e responsabile dell'intelligenza artificiale, anche al fine di garantire la vigilanza sui rischi economici e sociali e sull'impatto sui diritti fondamentali di questa innovazione tecnologica.

Nella sezione Centro e periferie Ulderico Sbarra e Sara Barberotti ci offrono delle interessanti riflessioni su due temi attuali: il ruolo dei giovani, e non solo, nei processi di sviluppo e le conseguenze dei cambiamenti climatici sulla vita economica dei cittadini.

Il primo articolo, quello di Ulderico Sbarra, evidenzia come, le donne in primo luogo, insieme ai giovani e ai migranti, potrebbero essere i soggetti del possibile riscatto, gli attori dinamici del cambiamento, dell'auspicabile rivoluzione demografica, del riabitare e rivitalizzare città e territori.

L'approfondimento di Sara Barberotti evidenzia come, un fenomeno che coinvolgerà sempre più tutti gli aspetti della nostra vita quotidiana e del nostro benessere economico e sociale, richiede che la si riappropri del suo ruolo di guida: governare la transizione, invece, significa fare del clima non solo un terreno di allarme, ma un'occasione di rinnovamento del patto sociale.

Maria Berretta, nella sezione Europa Mondo, presenta i contenuti e le riflessioni contenute ne Il Global Gender Gap Report 2025, presentato lo scorso giugno, che analizza lo stato attuale e l'evoluzione della parità di genere attraverso quattro dimensioni chiave: partecipazione economica ed opportunità, livello di istruzione, salute e sopravvivenza, empowerment politico. I dati che emergono dal rapporto dimostrano come le donne, nel mondo del lavoro, dell'impresa e della politica, faticano ancora ad affermarsi, a causa di uno scarso investimento dei Paesi sul capitale umano femminile, che resta spesso sotto valutato e sotto utilizzato.

Nella medesima sezione, Michele Dalla Sega analizza un provvedimento introdotto dal Governo tedesco, che nell'ambito del proprio programma di governo e tra le misure al centro della possibile prossima riforma delle pensioni, prevede la cosiddetta Frühstart-Rente, un termine che, tradotto letteralmente, significa "pensione anticipata". Si tratta di un progetto che ha l'obiettivo di iniziare a costruire una pensione fin dall'infanzia, con risorse pubbliche e capitalizzazione di lungo periodo. L'iniziativa del Governo tedesco, che nell'articolo viene presentata in modo puntuale, ha il merito di spostare l'attenzione su un punto decisivo: riportare l'educazione previdenziale e la costruzione del futuro pensionistico dei più giovani al centro del dibattito.

Mantenendo l'attenzione sui temi relativi all'organizzazione del lavoro, nella sezione Relazioni di lavoro, proponiamo al lettore due contributi, un'intervista e un articolo, sul tema dell'introduzione della settimana corta in alcuni settori produttivi.

Nel primo, Luciano Pero ci offre alcuni elementi di analisi di due casi in particolare, quelli di Luxottica e Lamborghini, dove nel 2023 sono stati sottoscritti due accordi che prevedono una rimodulazione dell'orario di lavoro. La settimana corta è un cambiamento dell'organizzazione del lavoro che può essere introdotto anche in altre aziende del manifatturiero? Quali sono le condizioni necessarie per ipotizzarlo?

L'articolo di Sara Barberotti si occupa dell'applicazione della settimana corta nel settore dei servizi privati e presenta alcuni casi di accordi sottoscritti di recenti che introducono questa innovazione organizzativa, rappresentandoci scelte e percorsi diversi, con risultati conseguenti differenziati. Resta sullo sfondo l'importanza di costruire percorsi partecipati e condivisi, che vedano coinvolte le imprese e i lavoratori, per affrontare processi di trasformazione che garantiscano benessere e produttività in modo equo ed inclusivo.

Nella sezione Documenti, ospitiamo la presentazione, a cura del Dipartimento Politiche Sociali della Cisl, del Rapporto sulla contrattazione sociale 2025: il volume raccoglie gli aspetti che qualificano la contrattazione sociale e la rendono distintiva e strategica all'interno dell'azione rappresentanza sociale della Cisl, di cui costituisce un elemento la cui conoscenza e valorizzazione sono decisive per l'intera organizzazione. I contributi presenti nel volume offrono importanti approfondimenti sui temi della contrattazione sociale, che mira a tutelare e proteggere le fragilità che colpiscono la nostra società e che deve salvaguardare un patrimonio comunitario di valori, legami e competenze che non può essere disperso.

Buona lettura

In ricordo di Antonio Cocozza

di Redazione

Il 23 settembre scorso è venuto a mancare, all'età di 69 anni, il professor Antonio Cocozza. Antonio era uno stimato sociologo dei processi economici e del lavoro, docente universitario instancabile, è stato un punto di riferimento e una risorsa anche per la Cisl, soprattutto all'interno dei percorsi di formazione sindacale per i dirigenti dell'organizzazione.

Nato a Casamarciano nel 1956, dopo la laurea in Sociologia alla Sapienza di Roma, Antonio Cocozza ha intrapreso un percorso scientifico e accademico di grande rilevanza, collaborando con



maestri come Guido Baglioni, Gino Giugni e Michele La Rosa. Professore ordinario all'Università Roma Tre, ha promosso numerose attività formative e di ricerca, ricoprendo incarichi istituzionali di rilievo: presidente del Corso di Laurea in Formazione e sviluppo delle risorse umane, direttore del Master in Politiche e strumenti per la direzione e la valorizzazione delle risorse umane e del Master in Processi organizzativi e manageriali nella scuola dell'autonomia. È stato inoltre vicedirettore del Dipartimento di Scienze della Formazione, delegato del Rettore per l'Alternanza Scuola-Lavoro (Pcto), coordinatore del Centro di ricerca Cres-Ielpo, da lui fondato, e membro del Comitato scientifico del Centro Dites (Digital Technologies, Education & Society), contribuendo anche alla rivista Quaderni di Comunità.

Parallelamente, ha insegnato alla Luiss "Guido Carli", dove ha diretto l'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, consolidando un impegno costante per l'innovazione della scuola come organizzazione complessa e per il legame tra università, sistemi formativi e mondo del lavoro.

Nel suo percorso accademico, ha assunto numerosi incarichi istituzionali, con grande impegno e dedizione. Con lo stesso inesauribile entusiasmo ha pubblicato diversi volumi di importante riferimento per studenti, studiosi e per tutti coloro che sono impegnati sui temi che il professor Cocozza ha affrontato nell'ambito della sociologia delle organizzazioni: la cultura organizzativa, l'innovazione, la governance inclusiva, la comunicazione d'impre-

sa e la valorizzazione delle persone.

Tra i volumi più significativi ricordiamo Organizzazioni. Culture, modelli, governance (Franco Angeli, 2014) e l'opera internazionale Understanding Organizational Culture: Innovation, Transparency, Leadership, Community (Springer, 2023). Negli ultimi mesi aveva dato alle stampe in spagnolo La acción inesperada. Ética, racionalidad y competencias (Unión Editorial, 2025). All'inizio di quest'anno aveva pubblicato Il sistema impresa. Temi e problemi della sociologia del lavoro e delle organizzazioni, con Franco Angeli, di cui vi proponiamo la recensione in questa rivista.

La sua collaborazione con la Cisl lo ha visto ricoprire, da fine anni Ottanta fino a metà anni Novanta, il ruolo di responsabile della Formazione sindacale della Fim nazionale ed è stato docente in diversi corsi confederali Cisl. Antonio Coccozza ha sempre stimolato i dirigenti presenti ai corsi di formazione ad affrontare il cambiamento con competenza e coraggio, stimolando il sindacato a dotarsi di visioni e strumenti adeguati alla richiesta di nuova rappresentanza nel mondo del lavoro attuale e in quello in divenire.

Chi lo ha conosciuto, lo ricorda come un uomo determinato, ma sempre gentile e disponibile; a lui va il nostro affetto e la nostra riconoscenza.

Stringiamo con un abbraccio la nostra collega Mariella e i suoi figli, Alessandro e Davide. A loro vanno le nostre più sentite condoglianze.

La produttività in Italia: cosa emerge dal primo Rapporto Cnel

di Elena Prodi

Lo scorso 10 settembre è stato presentato al Cnel il primo Rapporto sulla produttività, un'analisi approfondita di oltre 140 pagine che esamina le principali dinamiche della produttività in Italia, mettendole a confronto con il contesto internazionale. Il Rapporto è stato redatto dal Comitato nazionale sulla produttività, istituito in ottemperanza alla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 20 settembre 2016 (2016/C 349/012), che da quasi un decennio sollecita gli Stati membri a dotarsi di organismi nazionali dedicati all'analisi delle dinamiche della produttività, all'individuazione dei fattori che ne determinano l'andamento di lungo periodo e alla formulazione di raccomandazioni per il suo miglioramento.

L'iniziativa del Consiglio riflette la crescente preoccupazione delle istituzioni europee per lo stato di salute delle economie degli Stati membri, che negli anni successivi alla crisi del debito sovrano del 2011 non hanno mostrato una ripresa all'altezza delle aspettative. La crisi ha infatti svelato criticità strutturali, non riconducibili solo agli effetti contingenti del crollo finanziario del 2008, ma legate anche a vulnerabilità profonde e legate a episodi di crescita poco produttivi, dove la creazione di lavoro, specialmente nei Paesi che più avevano subito le misure di austerità fiscale, si è rivelata tendenzialmente di modesta qualità e non trainata da settori manifatturieri ad alto valore aggiunto o da un terziario avanzato. Vulnerabilità che la pandemia da Covid-19 e le recenti crisi legate all'energia e ai conflitti in corso hanno aggravato, rendendo la riflessione non più rimandabile.

Prima di sintetizzare il principale messaggio del Rapporto, è opportuno precisare che il concetto di produttività si riferisce alla capacità di un sistema economico di impiegare in modo efficiente le proprie risorse, massimizzando la quantità di beni e servizi ottenuti dagli input utilizzati. La produttività è quindi un concetto relazionale, in quanto mette in rapporto l'output di un processo produttivo (ad esempio, il valore aggiunto) con gli input impiegati — vale a dire i fattori della produzione: capitale, lavoro e input intermedi. Essa misura, in sostanza, il grado di efficienza con cui tali fattori vengono utilizzati, sia singolarmente sia nel loro insieme. Dal punto di vista della misurazione statistica, non esiste un unico metodo per costruire l'indicatore di produttività, poiché le modalità di calcolo possono variare in base all'oggetto dell'analisi e alla natura dei dati disponibili.

Nel rapporto del CNEL, gli esperti si riferiscono principalmente alla produttività del fattore lavoro, che mette in relazione il valore aggiunto e il monte ore effettivamente lavorate, retribuite e non retribuite, in qualsiasi posizione professionale (dipendente e indipendente), purché finalizzate alla produzione di reddito. Ma non mancano ampi approfondimenti sulla produttività del capitale, che misura quanto valore aggiunto è generato per unità di

capitale impiegato, e sulla produttività totale dei fattori (Ptf). Quest'ultimo è un indicatore utile per analizzare l'efficienza con cui un'economia combina gli input di lavoro e capitale insieme per generare valore. Esso coglie gli effetti della crescita economica non direttamente attribuibili all'aumento degli input (lavoro o capitale) che sono osservabili, ma all'impiego efficiente degli stessi ottenuto da innovazione, progresso tecnologico, miglioramenti nella qualità della gestione e organizzazione del lavoro. L'analisi di entrambi gli indicatori è essenziale per interpretare correttamente l'andamento della produttività del lavoro, che va sempre considerata in relazione alla dinamica del capitale e alla loro organizzazione nel contesto produttivo.

Entrando nel merito dei contenuti del Rapporto, gli estensori confermano quanto già emerso in numerosi studi condotti da organizzazioni internazionali, ovvero che a partire dalla metà degli anni Novanta, l'Italia ha accumulato un ritardo strutturale nella crescita della produttività, con un incremento medio annuo di appena 0,2% tra il 1995 e il 2024.

Sebbene tra il 2022 e il 2024 l'occupazione sia aumentata a un ritmo quasi doppio rispetto alla media europea, questo risultato non si è tradotto in un miglioramento dell'efficienza complessiva del sistema economico. L'espansione dell'occupazione ha infatti interessato soprattutto settori a basso valore aggiunto — come costruzioni, ristorazione, sanità e assistenza — che contribuiscono in misura limitata alla crescita della produttività. E di conseguenza, negli ultimi tre decenni, la produttività è aumentata in media meno degli altri Paesi di confronto.

Nel nostro Paese, così come in tutti gli altri Stati analizzati, si osserva una marcata dispersione settoriale della produttività.

La manifattura continua a rappresentare il comparto più produttivo, con una crescita media dello 0,9% annuo tra il 1995 e il 2023, anche se nel 2023 ha registrato una flessione del 2,4%. Le costruzioni, invece, hanno mostrato un'evoluzione opposta: nel periodo 2019-2023 la produttività è aumentata in media del 3,3% l'anno, sostenuta dai bonus edilizi e dagli investimenti del Pnrr, con picchi del +6,3% nel 2022 e del +4,3% nel 2023.

Il comparto dei servizi mostra invece un quadro più eterogeneo. Il commercio, i trasporti, l'ospitalità e la ristorazione hanno mantenuto una crescita moderata dell'1,1% annuo tra il 1995 e il 2023. I servizi di informazione e comunicazione, nonostante la transizione digitale, crescono però a un ritmo molto inferiore rispetto ad altri Paesi.

Particolarmente preoccupante risulta la performance delle attività professionali e dei servizi di supporto, che pur disponendo di capitale umano altamente qualificato, hanno segnato una contrazione media dell'1,3% tra il 1995 e il 2023 e un ulteriore -3% nel 2023. In questo specifico caso, le cause principali sono riconducibili all'invecchiamento della forza lavoro e al lento adattamento tecnologico che ancora caratterizza molti studi professionali. Questa dinamica si comprende meglio analizzando la struttura interna dei settori produttivi: sono infatti le differenze tra le imprese all'interno dello stesso comparto, più della composizione complessiva dei settori, a influenzare maggiormente i livelli medi di produttività. Osservare solo la produttività media per settore o per Paese non consente di cogliere a pieno la reale distribuzione della produttività a livello d'impresa, che tende a variare in modo significativo da un'azienda all'altra.

Una bassa produttività media, ad esempio, può nascondere situazioni molto diverse: la presenza di poche grandi imprese altamente produttive, a fronte di una limitata diffusione dell'innovazione nel resto del tessuto produttivo, oppure un'eccessiva frammentazione del mercato, caratterizzata

da molte piccole imprese poco produttive, indice di una debole selezione competitiva.

Il rapporto suggerisce proprio questa lettura: i divari settoriali sono in larga misura spiegati dalla presenza di pochi picchi di produttività, generati da imprese altamente performanti e fortemente orientate all'export e che operano nei settori manifatturieri maggiormente esposti al commercio internazionale, come l'automotive, la produzione di macchinari, la chimica e la farmaceutica: circa 1.300 aziende esportatrici, ossia l'1% delle imprese più grandi e produttive, trainano le performance complessive dell'export italiano esportando il 55% del valore complessivo.

L'analisi, dunque, conferma la rilevanza della frammentazione della struttura produttiva italiana nelle dinamiche di produttività: il 94,7% delle imprese ha meno di 10 addetti, una quota molto superiore a Germania o Francia. Più della metà dei lavoratori è occupata in imprese con meno di 20 addetti. Questo frena la produttività aggregata, perché le microimprese investono meno in capitale fisico, innovazione e tecnologie, hanno più difficoltà a investire in conoscenze e a sviluppare modelli di organizzazione aziendale innovativa, e partecipano poco alle catene globali del valore.

Questa configurazione della struttura produttiva ha dei riverberi importanti di natura territoriale, in cui la produttività si intreccia strettamente con le specializzazioni locali. Le analisi a livello provinciale e comunale confermano la presenza di marcati divari territoriali.

Nel Mezzogiorno la crescita è rimasta sostanzialmente stagnante: durante la crisi 2008-2014 il Pil è calato in media dell'1,9% annuo, e tra il 2000 e il 2023 l'area non ha mostrato recuperi significativi, anche per la riduzione della popolazione in età lavorativa. Solo nel periodo post-pandemico (2019-2023) il Pil pro capite è cresciuto più rapidamente (+1,5% annuo), trainato però dall'occupazione più che dalla produttività, il cui contributo è rimasto modesto o negativo, confermando un ritardo strutturale rispetto al resto del Paese. La crescita del Pil e della produttività è risultata in media più solida nel Centro-Nord, che ha mostrato una maggiore capacità di ripresa dopo le crisi, un risultato coerente con la maggiore disponibilità e mobilitazione delle risorse in queste aree. Emergono tuttavia anche nel Centro-Nord aree caratterizzate da bassa produttività, limitata capacità di agglomerazione e condizioni demografiche sfavorevoli, segnate da emigrazione giovanile qualificata, bassa incidenza di laureati e debole capitale sociale.

In questo quadro racchiuso nel Rapporto, il Comitato nazionale per la produttività formula una serie di raccomandazioni puntuali di policy, a partire dal tema del sostegno agli incentivi per gli investimenti tecnologici delle imprese e alla formazione dei lavoratori, passando per il completamento della riforma della filiera formativa tecnologico-professionale e la valorizzazione dei Centri nazionali, partenariati estesi ed ecosistemi dell'innovazione, per rafforzare la cooperazione tra università, centri di ricerca e imprese, con specifiche misure di rafforzamento di capacità amministrativa in particolare nel Mezzogiorno. Data la complessità del problema, non esiste una singola politica pubblica o un unico ambito di intervento in grado di fornire la soluzione miracolosa per garantire una crescita ampia e duratura della produttività. La crescita della produttività è influenzata dalle politiche industriali, dalle politiche fiscali, dai sistemi educativi, dalle politiche del lavoro, della concorrenza e dell'innovazione. Una valutazione basata su rigide separazioni per materia, o per ambiti di competenza amministrativa, risulterebbe inadeguata.

Il Rapporto individua anche le possibili fonti di finanziamento per promuovere le misure a sostegno della produttività: dalla riforma degli incentivi, alla rimodulazione della politica di coesione, fino alla revisione del Testo unico della finanza (Tuf), con l'obiettivo di facilitare l'accesso delle imprese al mercato dei capitali. Occorrono investimenti complementari al capitale umano, in primo luogo capitale di rischio, ma anche in capacità manageriali e capitale organizzativo, per trasformare gli incentivi agli investimenti in benefici concreti in termini di produttività e innovazione. In questo senso, anche la contrattazione collettiva, promuovendo la partecipazione dei lavoratori alle decisioni e ai processi aziendali, può fare la differenza per sostenere la produttività. Dopotutto, la capacità di un Paese di rinnovarsi e di restare competitivo nel tempo passa attraverso la continua evoluzione delle sue imprese. Nello specifico caso italiano, delle piccole e medie imprese manifatturiere che hanno contribuito all'industrializzazione del Paese nel secolo scorso e che faticano oggi a implementare strategie di aggiornamento della loro struttura attraverso l'apporto di nuova conoscenza, nuovi prodotti e nuovi modelli di business e che pure è indispensabile per fare fronte alla pressione competitiva globale e al cambiamento imposto dai mutamenti geopolitici in corso.

Brevi note sulla legge n. 132/2025 in materia di intelligenza artificiale

di Ettore Innocenti e Marco Lai

In data 23 settembre 2025 è stata approvata in via definitiva la legge n. 132 recante «Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale».

La legge mira a promuovere «un utilizzo corretto, trasparente e responsabile, in una dimensione antropocentrica, dell'intelligenza artificiale, volto a coglierne le opportunità. Garantisce la vigilanza sui rischi economici e sociali e sull'impatto sui diritti fondamentali dell'intelligenza artificiale» (art. 1, comma 1).

Le disposizioni della legge italiana si interpretano e si applicano conformemente al regolamento europeo 2024/1689 sull'intelligenza artificiale (art. 1, comma 2).

Fermo restando la nozione di sistema di I.A. come sistema automatizzato caratterizzato da un'autonomia variabile (c.d. inferenza) e dalla generazione di previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni sulla base di obiettivi espliciti o impliciti (art. 2, comma 1, lett. a), che richiama quella del regolamento europeo), di seguito si prendono in esame gli articoli 11, 12 e 13 della legge, che regolano il ricorso all'intelligenza artificiale in ambito lavorativo e professionale.

Le scarse previsioni sul lavoro, contenute nell'art. 11, assumono un valore prevalentemente ricognitivo dei principi propri del quadro normativo attualmente vigente nel nostro Paese.

Art. 11. (Disposizioni sull'uso dell'intelligenza artificiale in materia di lavoro)

1. L'intelligenza artificiale è impiegata per migliorare le condizioni di lavoro, tutelare l'integrità psicofisica dei lavoratori, accrescere la qualità delle prestazioni lavorative e la produttività delle persone in conformità al diritto dell'Unione europea.
2. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale in ambito lavorativo deve essere sicuro, affidabile, trasparente e non può svolgersi in contrasto con la dignità umana né violare la riservatezza dei dati personali. Il datore di lavoro o il committente è tenuto a informare il lavoratore dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei casi e con le modalità di cui all'articolo 1-bis del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152.
3. L'intelligenza artificiale nell'organizzazione e nella gestione del rapporto di lavoro garantisce l'osservanza dei diritti inviolabili del lavoratore senza discriminazioni in funzione del sesso, dell'età, delle origini etniche, del credo religioso, dell'orientamento sessuale, delle opinioni politiche e delle condizioni personali, sociali ed economiche, in conformità al diritto dell'Unione europea.

Dall'indicazione tassativa delle finalità di cui al comma 1, può innanzitutto ricavarsi un divieto implicito di ricorso all'I.A. da parte del datore di lavoro o del committente ad altri fini, ad esempio per il controllo dei lavoratori. Sul punto si ricorda che in base alla disciplina posta dall'art. 4, comma 1, dello Statuto dei lavoratori, è necessaria una procedura autorizzatoria, negoziale o amministrativa, per l'utilizzo degli strumenti di controllo a distanza, tra i quali è da ritenere possano rientrare in determinati impieghi anche i sistemi di I.A.

È peraltro da segnalare che tra i divieti di discriminazione, di cui al comma 3, manca il riferimento alla discriminazione per motivi sindacali.

D'altro lato del tutto assente è il versante del mercato del lavoro, della selezione del personale e delle politiche attive (ricompreso invece nell'Allegato III, par. 4, lett. a), del regolamento Ue 2024/1689), dove già si assiste ad un ampio utilizzo di sistemi di I.A.

Ciò che emerge come elemento di maggiore criticità è tuttavia l'assenza di qualsiasi riconoscimento del possibile ruolo delle parti sociali nel contesto della transizione digitale, diversamente da quanto avviene in altri Paesi.

Così ad esempio il riferimento esclusivo alla figura del singolo lavoratore quale titolare del diritto ad essere informato in merito all'utilizzo dell'I.A. «nei casi e con le modalità di cui all'articolo 1 - bis del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152», quando invece lo stesso comma 6 dell'articolo citato obbliga il datore di lavoro o committente a comunicare le medesime informazioni e dati anche alle RSA/RSU o, in mancanza, alle sedi territoriali delle OO.SS. comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Tale lacuna si pone in contraddizione rispetto agli spazi d'intervento sindacale offerti dal quadro normativo vigente.

In particolare tra gli obblighi derivanti dalla normativa comunitaria sono da richiamare: a) l'obbligo per i datori di lavoro d'informare i lavoratori ed i loro rappresentanti dell'uso di sistemi di I.A. ad alto rischio (art. 26, par. 7, reg. Ue 2024/1689); b) la facoltà per le organizzazioni sindacali, anche in sinergia con il mondo accademico, di elaborare codici di condotta aventi ad oggetto l'applicazione ai sistemi di I.A. non ad alto rischio dei medesimi vincoli dettati dal regolamento europeo sull'I.A. per quelli ad alto rischio (art. 95, par. 3, reg. Ue 2024/1689); c) la consultazione sindacale nel corso della valutazione d'impatto sulla protezione dei dati, che il datore di lavoro deve effettuare allorché il ricorso a nuove tecnologie comporti un rischio elevato per i diritti e le libertà dei lavoratori (art. 35, par. 9, reg. Ue 2016/679).

Rispetto alla normativa italiana utilizzabile, oltre ai già citati articolo 4, comma 1 dello Statuto dei lavoratori e articolo 1 bis, comma 6 del decreto legislativo n. 152/1997, si può fare riferimento:

- alla disciplina antidiscriminatoria (d. lgs. n. 215/2003 e n. 216/2003, art. 15, Stat. Lav.); disciplina che viene ad interessare sia gli strumenti di I.A. utilizzati nei processi di selezione del personale e di incontro tra domanda ed offerta di lavoro sia quelli impiegati nella gestione dei rapporti di lavoro (sistema premiale e sanzionatorio);
- alla disciplina in materia di protezione dei dati personali (in particolare artt. 13, comma 2, lett. f), 14, comma 2, lett. g), 15, comma 1, lett. h) e 22 del Regolamento (Ue) 2016/679 sulla protezione dei dati personali), che si applica, più in generale, ai cittadini dell'Unione europea;
- alla normativa in materia di salute e sicurezza del lavoro (art. 2087, cod. civ. e d.lgs. n. 81/2008). Se i sistemi di I.A. possono essere certamente di aiuto per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali

nonché per massimizzare l'efficacia delle funzioni ispettive e di vigilanza, non sono d'altro lato da trascurare i possibili rischi, specie per la salute mentale, che l'utilizzo di sistemi di I.A. può comportare, operandosi così una traslazione dal rischio fisico a quello psico-sociale.

Altre norme, come detto riguardano l'istituzione presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali di un Osservatorio sull'adozione di sistemi di I.A. nel mondo del lavoro, con compiti prevalentemente di monitoraggio e di promozione formativa. Per quanto concerne la composizione dell'Osservatorio, presieduto dal Ministro del lavoro o da un suo rappresentante, il decreto ministeriale attuativo dovrebbe peraltro prevedere la presenza di rappresentanti delle parti sociali.

Art. 12. (Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro)

1. Al fine di massimizzare i benefici e contenere i rischi derivanti dall'impiego di sistemi di intelligenza artificiale in ambito lavorativo, è istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali l'Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro, con il compito di definire una strategia sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale in ambito lavorativo, monitorare l'impatto sul mercato del lavoro e identificare i settori lavorativi maggiormente interessati dall'avvento dell'intelligenza artificiale. L'Osservatorio promuove la formazione dei lavoratori e dei datori di lavoro in materia di intelligenza artificiale.
2. L'Osservatorio è presieduto dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali o da un suo rappresentante. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, da adottare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i componenti, le modalità di funzionamento, nonché gli ulteriori compiti e funzioni dell'Osservatorio medesimo. Ai componenti dell'Osservatorio non spettano compensi, gettoni di presenza, rimborsi di spese o altri emolumenti comunque denominati.
3. L'istituzione e il funzionamento dell'Osservatorio non comportano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica e sono assicurati con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.

In riferimento infine all'utilizzo di sistemi di I.A. nelle professioni intellettuali se ne evidenzia la natura strumentale e di supporto (e non sostitutiva) all'attività professionale, a garanzia del prevalente apporto personale della prestazione lavorativa nonché il conseguente obbligo del professionista di informare il cliente in merito ai sistemi utilizzati "con linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo".

Art. 13. (Disposizioni in materia di professioni intellettuali)

1. L'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale nelle professioni intellettuali è finalizzato al solo esercizio delle attività strumentali e di supporto all'attività professionale e con prevalenza del lavoro intellettuale oggetto della prestazione d'opera.
2. Per assicurare il rapporto fiduciario tra professionista e cliente, le informazioni relative ai sistemi di intelligenza artificiale utilizzati dal professionista sono comunicate al soggetto destinatario della prestazione intellettuale con linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo.

In conclusione per un'efficace regolazione della materia, prendendo spunto dai principi contenuti nella legge n. 132/2025, a nostro avviso, è necessario in primo luogo un riordino ed una semplificazione della normativa esistente, rinviando per la sua implementazione alla contrattazione collettiva, di livello nazionale, e soprattutto aziendale, in una prospettiva di partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze.

Anche rispetto all'uso dei sistemi di I.A. nel lavoro occorre infatti procedere ancor più speditamente nella direzione di una compiuta partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa, secondo quanto previsto dalla legge promossa dalla Cisl (legge n. 76/2025).

Al sindacato non è infatti richiesto solo un ruolo difensivo, di ricorso giudiziario, tramite l'art. 28, Stat. Lav., in caso di mancato rispetto dei diritti di informazione e consultazione, ma anche propositivo, tramite un coinvolgimento a monte, in merito all'introduzione di sistemi di I.A., con riguardo in particolare agli effetti occupazionali ed alle nuove competenze necessarie per interagire con I.A.

La previsione di sedi bilaterali, quali commissioni o organismi similari, promosse dalla contrattazione collettiva e supportate da una legislazione di sostegno, a cui affidare compiti di monitoraggio e valutazione d'impatto sul lavoro dei sistemi di I.A., anche con la possibilità di ricorso ad esperti esterni, viene a rappresentare una forma moderna di "procedimentalizzazione" dei poteri datoriali nell'era della digitalizzazione.

È questa la strada tracciata dalla legge n. 76/2025, con particolare riguardo alla partecipazione "organizzativa" (artt. 7 e 8) ed alla partecipazione "consultiva" (artt. 9/11).

Di fatto già si registrano esperienze significative sul piano contrattuale volte a regolare l'impatto dell'I.A. nei contesti lavorativi (si vedano, tra i primi, a livello nazionale: il Ccnl del doppiaggio, del 15 dicembre 2023 e il Ccnl per interpreti, attrici e attori, del 20 dicembre 2023).

I giovani: la politica che può fare la differenza

di Ulderico Sbarra

Alla fine la questione demografica con i suoi dati immediatamente fruibili e concreti si è imposta al centro del dibattito sullo sviluppo del Paese.

Il gap generazionale condizionato dall'invecchiamento della popolazione e dal crollo delle nascite sembra avere, seppure in clamoroso ritardo, spostato l'attenzione sulla tenuta del sistema, anche se questa è prevalentemente attenzionata dal versante produttivo.

È soprattutto la mancanza di manodopera e di forza lavoro sia generica che specializzata ad allarmare le istituzioni costrette a prendere atto che la tenuta del benessere acquisito dal Paese può diventare un rischio, perché vede compromessa la produzione e quindi la creazione della ricchezza disponibile.

I requisiti fondamentali di uno Stato, crescita e redistribuzione, sono in difficoltà per mancanza di manodopera; un allarme lanciato con determinazione da tutte le associazioni imprenditoriali che da tempo su questo punto richiedono un intervento più importante da parte del Governo.

La questione, oltre al fattore ricchezza, ne evidenzia anche un altro: quello dello spopolamento e della desertificazione del territorio, con l'aggravarsi dell'abitare anche nei contesti urbani.

La tenuta demografica è l'evidenza di un'emergenza che potrebbe aggravarsi e tendere al declino vero e proprio di gran parte del territorio, sia nelle cosiddette aree interne che rappresentano il 25% della popolazione e il 60% del territorio, sia nelle metropoli e nella città diffusa.

Tutti mondi questi molto condizionati dalla potente innovazione tecnologico-digitale che ne sta cambiando i connotati e gli stili di vita.

La post-modernità sembra mandare definitivamente in soffitta la concezione fordista su cui si erano costruiti modelli, stili, tempi e comportamenti delle comunità sia urbane che rurali e montane.

Il confronto tra il tecno capitalismo e la conservazione, se non genererà uno scontro mortale tra i due sistemi, tenderà a favorire l'affermazione del primo che già in maniera insidiosa ha pervaso l'intero ambito della vita quotidiana.

Questi grandi cambiamenti ormai ben visibili nella quotidianità, sono il segnale evidente del cambio d'epoca del grande reset¹ che sta trasformando le nostre società e soprattutto le nostre vite, rimettendo in discussione le certezze acquisite.

Le scarse risorse, le crisi crescenti, e l'insicurezza del futuro non aiutano a trovare le soluzioni adeguate ad arginare il declino, e con esso il peggiora-

1 Il "grande reset" (The Great Reset) è un'iniziativa promossa dal World Economic Forum di Davos nel 2020, con l'obiettivo di stimolare una trasformazione strutturale dell'economia mondiale dopo la crisi pandemica (Shock economy).

mento delle condizioni generali di vita e di lavoro.

Le politiche messe in atto negli anni, si sono dimostrate insufficienti, inadeguate a rilanciare la crescita, la stabilità demografica, la tenuta solidale delle comunità.

Tutte le leggi di bilancio si sono attestate sul galleggiamento e non hanno trovato la forza di promuovere delle riforme, di fare delle scelte selettive, di agire in profondità sui problemi reali che rallentano lo sviluppo del Paese e ne determinano, le disuguaglianze, l'invecchiamento, la desertificazione. Il ritardo pesa troppo e rende difficile invertire la tendenza. Le politiche dei servizi per l'occupazione e per la produzione, che sarebbero determinanti, continuano a essere limitate e troppo spesso insufficienti, emergenziali, inadeguate.

Le poche risorse disponibili condizionate dal debito e in prospettiva dalle spese militari, i dazi la fine del Pnrr, unite alla grande evasione fiscale e alla bassa produttività, potrebbero contribuire ad affermare una stagnazione economica con pesanti ricadute in ambito sociale.

Anche la prossima legge di bilancio sarà (e non può essere altrimenti) all'insegna del rigore e della prudenza e indirizzerà le poche risorse disponibili a sostegno di sistema produttivo, welfare, e fisco, senza particolari novità; la previsione di crescita di zero virgola per questo e i prossimi anni ne sono la conferma.

Rifinanziare la consuetudine non aiuterà ad affrontare le emergenze accennate, ridistribuire a pioggia un po' di risorse, tenendo conto sempre dei grandi capitoli di spesa pubblica (previdenza e sanità), non faranno altro che confermare la continuità e non aiuteranno ad affrontare il futuro e le sue emergenze.

Cosa si potrebbe fare? Molti hanno avanzato delle idee e ci sono in campo alcune proposte, ma si trascura un elemento che forse sarebbe la vera mossa del cavallo: quella che potrebbe rianimare una discussione e attivare gli strumenti per una vera quanto necessaria inversione di tendenza. Si tratterebbe di provare a pensare altrimenti e mettere al centro i giovani, il vero capitale innovativo, il soggetto capace di agire, fuori dagli schemi.

I giovani: il soggetto sacrificato, quello che pagherà il conto lasciato dalle generazioni precedenti, potrebbe diventare il motore del cambiamento, il portatore dinamico di una nuova visione all'interno di un sistema bloccato dalle rendite.

Allo stato attuale e alle condizioni date, è difficile pensare a riforme strutturali che possano incidere sulla crescita, invertire il declino demografico e magari riuscire a frenare spopolamento e desertificazione.

Le limitate risorse, largamente impegnate nelle azioni abituali, non aiuteranno nessuno sviluppo; al limite favoriranno qualche "rimbalzo del gatto morto", ma salvo riforme strutturali (es. quelle indicate nel Pnrr) non sembra esserci margine né volontà per invertire la tendenza.

Preso atto della situazione, e considerate le prospettive poco incoraggianti, ben evidenziate dalla demografia, sarebbe augurabile una scossa, e il soggetto giovani, se posto al centro di una nuova visione - attenzione, potrebbe concorrere fattivamente a trovare qualche soluzione e provare ad arginare emergenze che altrimenti sarebbero irreversibili.

Considerare temi come lo studio, il lavoro, la casa e i servizi, dal punto di vista dei giovani e provare a invertire la politica economica, passando da un sistema puramente assistenziale ad uno proattivo, potrebbe riaprire scenari al futuro e alla speranza.

Tutto ciò avendo consapevolezza che parlare dell'universo giovanile non è

per la politica affatto facile, pur essendo materia studiata, è molto trascurata, spesso oggetto di preoccupazione, di reciproca diffidenza e di sfiducia da parte dei giovani che in massa disertano le urne.

Peraltro anche i dati² confermano il ritardo nazionale nell'affrontare i temi più strettamente legati alla questione giovanile, evidenziando insufficienze, rischi e ritardi su tre aree fondamentali: l'istruzione, non sufficientemente diffusa, l'elevato rischio di esclusione (i Neet), con divari importanti nella transizione scuola lavoro, tra Nord e Sud; il ritardo nel costruirsi una vita autonoma prevalentemente a causa della precarietà lavorativa, dell'eccessivo costo della vita, della possibilità di trovare un'autonoma abitazione. Dati che evidenziano un triplo ritardo: formativo, lavorativo e abitativo, molto penalizzante nel confronto con gli altri Paesi europei, in particolare con Francia e Germania.

La fragilità evidenziata trova conferma anche nell'andamento dell'occupazione, dove su un totale di occupati del 61,5% (EU 70,4%), i giovani 15-24 sono il 20,4% (EU 35,2%), mentre gli anziani 50-64 sono il 63,4% (EU 70,6% 55-64), con oltre 3 milioni di NEET 16,1, 15-29 (media EU 11,75).

Un andamento che conferma il ritardo italiano in materia di occupazione con un altrettanto evidente divario di genere: 12,4%, di cui uomini 51,0%, donne 38,6%, 15-34 anni.³

La penalizzazione dei giovani e delle donne nella ricerca di un'occupazione a favore delle fasce più mature e anziane della popolazione conferma la necessità di un impegno sia straordinario sia innovativo; capace di tenere conto dell'evoluzione positiva su questo terreno dell'universo femminile.

Le donne, seppur ancora penalizzate, sono in ascesa irreversibile, e non solo recuperano spazi e terreno, ma sono destinate a condizionare positivamente il nuovo mercato del lavoro nazionale, in Europa sono già una componente importante del lavoro e della produzione, e sono soggetto fondamentale della trasformazione culturale.

Non si fermeranno perché sono più motivate, hanno migliori performance nello studio e nell'acquisizione di nuove specializzazioni e sono più attente alla carriera e a una propria autonomia economica, cui si può ricondurre l'effettiva condizione personale, e la liberazione dalla dipendenza/sudditanza del reddito del coniuge. L'idea fordista dell'uomo che porta il pane a casa, è definitivamente tramontata.

Le donne in primo luogo, insieme ai giovani e ai migranti, potrebbero essere i soggetti del possibile riscatto, gli attori dinamici del cambiamento, dell'auspicabile rivoluzione demografica, del riabitare e rivitalizzare città e territori.

Per dirla con gli studiosi - poco ascoltati - delle politiche giovanili: «gli alibi sono finiti e i rinvii equivalgono a vere condanne», il messaggio che deve arrivare dalla politica e dal sistema Paese deve essere chiaro «tutto ciò che serve ai giovani è la nostra priorità».⁴

Si dovrebbe prima di tutto credere che invertire la tendenza sia fattibile, per poi lavorare sulle possibili soluzioni e sul principale soggetto attuatore. Le politiche giovanili dovrebbero avere la priorità e diventare uno strumento centrale della rinascita del Paese, i giovani devono poter concorrere attivamente a riscrivere le azioni per realizzare il cambio di paradigma, che invertendo l'inerzia delle cose sia capace di affrontare il futuro e generare

2 Istat dati medi 2023, Eurostat tassi medi 2023 per EU-27.

3 Ibidem.

4 Alessandro Rosina, "Vita magazine", 11 settembre 2025.

speranza, impegnandosi per ridurre il divario generazionale.

L'Europa con la strategia EU per la gioventù⁵ ha già attivato le politiche a favore dei giovani e alcuni Paesi stanno già utilizzando strumenti di valutazione d'impatto generazionale (Vig), valutando ambiti e parametri attraverso lo Youth Check, uno strumento di valutazione degli effetti delle politiche sulla popolazione giovanile, già operativo in alcuni Stati membri quali: Francia, Austria, Germania, Belgio, etc.

La strategia mette al centro tre ambiti: la partecipazione (Engage), che si pone l'obiettivo di coinvolgere i giovani attivamente nella vita democratica; la connessione (Connect), incoraggiare gli scambi tra giovani e territorio, sia a livello locale che continentale; la responsabilizzazione (Empower), rendere protagonisti i giovani, dare loro strumenti, competenze e fiducia per agire e incidere nei processi decisionali.

Il Cese (Comitato economico e sociale europeo) ha indicato tutte le leggi e gli atti aventi forza di legge, politiche, strategie, programmi, misure, investimenti pubblici, per accertarne l'impatto sui giovani, valutarne la portata e il rischio di violazione dei diritti e di discriminazione.

In Italia purtroppo siamo in ritardo, anche in Pnrr (Next Generation EU) non ha una misura dedicata ai giovani, non abbiamo una legge quadro dedicata e sempre l'Istat⁶ evidenzia come nelle aziende la piramide demografica sia spostata verso i cinquantenni e persista un gap salariale per i giovani del 9,1% rispetto ai salari del 2021.

I giovani sono "risorse scarse", che andrebbero trattate meglio e valorizzate, sono un capitale umano importante, che in molte aziende, grazie alle competenze digitali, stanno migliorando le performance sulla produttività e lo stesso clima aziendale.

Nel restare in attesa di rendere operativa la norma europea, riscontriamo che solo il Comune di Parma e quello di Bologna hanno attivato misure di valutazione dell'impatto generazionale, di attenzione e cura dei diritti e delle politiche giovanili.

Troppo poco!

5 La Strategia Europea per la Gioventù (2019 – 2027) è il quadro di riferimento adottato dall'Unione europea per promuovere la partecipazione, l'inclusione sociale e lo sviluppo delle competenze dei giovani in tutti gli Stati membri.

6 "Sole 240re", 7 ottobre 2025.

Il prezzo del clima: come cambia la vita economica dei cittadini

di Sara Barberotti

Negli ultimi anni il cambiamento climatico ha smesso di essere una possibilità lontana e si è trasformato in un fattore quotidiano di instabilità economica. Non è più soltanto un problema ambientale o un interesse scientifico: i danni agli edifici, alle infrastrutture, all'agricoltura e alle filiere produttive pesano da tempo sui bilanci pubblici e privati, mentre la finanza riorganizza i propri criteri di investimento e di credito alla luce del rischio climatico. In questo contesto, la transizione ecologica — cioè l'insieme di politiche, innovazioni e trasformazioni produttive volte a ridurre le emissioni e a adattare le economie agli effetti del clima — è già iniziata, imposta dai costi economici crescenti e dai vincoli normativi e finanziari ormai in vigore. Ma la sua direzione, la sua velocità di attuazione e la sua linearità restano tutt'altro che certe: possono essere accelerate da investimenti e accordi internazionali, ma anche rallentate o addirittura invertite da scelte politiche, stop and go regolatori e contrasti sociali. È in questo spazio di tensione che si gioca il futuro della vita quotidiana dei cittadini e dell'equilibrio delle nostre società.

Gli eventi climatici estremi non rappresentano più una minaccia remota, ma un costo economico attuale e comportano già oggi miliardi di euro di perdite per le economie nazionali e per i bilanci pubblici. Oltre ai danni materiali a infrastrutture e beni, questi eventi determinano interruzioni produttive e giornate di lavoro perse. Secondo l'Agenzia europea dell'ambiente, tra il 1980 e il 2023 le perdite economiche legate ad eventi meteo-climatici hanno superato i 738 miliardi di euro nell'Unione, con un'accelerazione impressionante negli ultimi tre anni: quasi un quarto del totale si è concentrato dal 2021 al 2023.¹ Nel solo 2025, uno studio condotto dalla University of Mannheim e dalla Banca Centrale Europea stima che le ondate di calore e le alluvioni estive abbiano provocato perdite per circa 43 miliardi di euro, equivalenti allo 0,26 % del PIL europeo.² Queste cifre rendono evidente che il clima non è più un fattore esterno alle dinamiche produttive, ma un moltiplicatore di fragilità sistemica.

A questi danni diretti vanno aggiunti gli effetti indiretti, spesso ancora più insidiosi. Le interruzioni delle catene di approvvigionamento causate da eventi climatici estremi non generano soltanto danni materiali, ma compromettono la continuità produttiva, determinano la sospensione di con-

1 Agenzia europea dell'ambiente (2025), Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe, "European Environment Agency", 24 set. 2025.

2 Usman S., Parker M., Vallat M. (2025), Dry-roasted NUTS: early estimates of the regional impact of 2025 extreme weather, Università di Mannheim, 15 settembre 2025; Università di Mannheim (2025), Extreme weather events cause losses of €43 billion in Europe in summer 2025, comunicato stampa, 15 settembre 2025.

tratti commerciali e fanno lievitare i costi lungo l'intera filiera. È stato dimostrato che il caldo estremo riduce in modo significativo la produttività del lavoro in settori come l'edilizia, l'agricoltura e la logistica. Una metanalisi recente ha rilevato che l'esposizione a temperature elevate comporta un calo misurabile delle ore lavorate e un aumento del rischio di infortuni tra i lavoratori dell'edilizia.³ Altri studi hanno quantificato che, oltre una certa soglia di calore, le perdite di produttività possono arrivare a livelli molto elevati, con riduzioni fino al 50% nelle attività fisicamente intense.⁴

Non è un caso che l'Organizzazione internazionale del lavoro abbia avvertito che, entro il 2030, si potrebbero perdere globalmente l'equivalente di 80 milioni di posti di lavoro a causa del calore eccessivo, con una perdita economica di oltre 2.400 miliardi di dollari l'anno.⁵

Guardando al futuro, le proiezioni sono ancora più drammatiche. Uno studio pubblicato su "Nature"⁶ nel 2024 calcola che siamo già committed, cioè vincolati da quanto è già avvenuto in termini di emissioni, a una riduzione del reddito globale del 19% nei prossimi venticinque anni. In termini concreti significa che, anche se da domani si riducessero drasticamente le emissioni, il clima continuerebbe a produrre danni accumulati, erodendo quasi un quinto della ricchezza mondiale attesa.

I costi non si distribuiscono in modo uniforme. Le aree costiere, ad esempio, sono particolarmente esposte all'innalzamento del livello del mare e all'erosione: in alcuni scenari si calcola che fino a 2,9 milioni di persone nell'Ue potrebbero trovarsi in zone a rischio di allagamento cronico entro la fine del secolo. Per l'Italia, questo significa mettere in discussione la stabilità economica di intere regioni dove turismo, infrastrutture e produzione agricola si concentrano lungo la costa. La desertificazione minaccia invece il Meridione: la perdita di fertilità dei terreni agricoli non è solo un problema ambientale, ma un costo stimato in miliardi di euro per le produzioni agroalimentari e per l'occupazione collegata. Secondo le stime dell'Unione per la bonifica e l'irrigazione, negli ultimi dieci anni la siccità ha comportato perdite per oltre 15 miliardi nel comparto agricolo italiano, riducendo rese, facendo lievitare i prezzi e compromettendo filiere di esportazione fondamentali.

Infine, vi è il nodo delle assicurazioni. Oggi soltanto una quota minoritaria dei danni climatici è coperta da polizze private o da fondi pubblici. L'European Insurance and Occupational Pensions Authority⁷ ha calcolato che oltre il 70% delle perdite economiche legate al clima non è assicurato, ricadendo quindi direttamente sulle famiglie, sulle imprese e sugli Stati. Questa "protezione scoperta" non è soltanto un problema di giustizia sociale, ma un rischio sistemico: significa che una sequenza di eventi estremi può mettere in difficoltà bilanci nazionali già fragili e alimentare diseguaglianze sociali tra chi può proteggersi e chi no.

Se i danni del clima pesano ormai nei bilanci pubblici e privati, la finanza non è rimasta immobile. Il mondo del credito e degli investimenti sta già

3 Han S., Dong L., Weng Y. & Xiang J. (2024), Heat exposure and productivity loss among construction workers: a meta-analysis, "BMC Public Health", vol. 24, art. 3252.

4 Parsons K., et al. (2021), Heat stress and productivity losses in heavy work: evidence from experimental and field studies, "Nature Communications", vol. 12, art. 7294.

5 International Labour Organization (2019), Working on a warmer planet: The effect of heat stress on productivity and decent work, Ginevra, Ilo.

6 Kotz M., Levermann A., Wenz L. (2024), The economic commitment of climate change, "Nature", vol. 629, pp. 338-344.

7 European Insurance and Occupational Pensions Authority (2022), Financial stability risks from climate change, Francoforte sul Meno, Eiopa.

incorporando il rischio climatico come variabile strutturale, e ciò produce conseguenze immediate per famiglie, imprese e territori. È un processo che spesso appare tecnico e distante, fatto di rating e algoritmi, ma che in realtà decide se un mutuo viene concesso, a quali condizioni si finanzia una piccola impresa, quanto costa una polizza assicurativa, quanto rendono i risparmi investiti in fondi pensione.

Un primo segnale viene dal credito immobiliare. Le banche hanno cominciato a classificare i territori sulla base della loro esposizione al rischio climatico: aree soggette a inondazioni, incendi o erosione costiera vedono peggiorare il proprio profilo di rischio. Per il cittadino questo significa che un mutuo per comprare casa in zone vulnerabili può diventare più costoso, o addirittura inaccessibile. Non è un caso che in alcuni Paesi del Nord Europa, come i Paesi Bassi e il Regno Unito, le autorità finanziarie abbiano segnalato il rischio che gli immobili situati in aree a elevata esposizione climatica diventino nel tempo non più finanziabili. In Olanda, la banca centrale ha avvertito che una parte consistente del patrimonio immobiliare si trova sotto il livello del mare e che le abitazioni in aree alluvionali potrebbero perdere valore e accesso al credito;⁸ mentre nel Regno Unito la Banca d'Inghilterra ha osservato un crescente impatto del rischio climatico sui mutui e sui costi assicurativi.⁹ Il prezzo del rischio, che fino a pochi anni fa era invisibile, diventa così un sovrapprezzo concreto che incide sul diritto all'abitare.

Lo stesso accade per le imprese, soprattutto quelle piccole e medie che operano in settori a forte esposizione climatica come l'agricoltura, il turismo o la logistica. I criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) non sono più solo slogan, ma filtri reali che determinano l'accesso al credito e agli investimenti. Una cooperativa agricola che non presenta un piano di adattamento ai rischi di siccità o di alluvione può trovarsi con un rating peggiorato, costretta a pagare tassi più alti o a rinunciare a nuovi finanziamenti. Così, ciò che nasce come tentativo di responsabilizzare il sistema finanziario si traduce in una selezione che rischia di penalizzare proprio chi avrebbe più bisogno di supporto per innovare e adattarsi.

Anche il risparmio delle famiglie è toccato. I fondi pensione e i prodotti di investimento sono sempre più orientati a escludere aziende giudicate climaticamente insostenibili o esposte a rischi eccessivi. Sul lungo periodo questo può proteggere i risparmiatori dal crollo di asset climaticamente rischiosi, cioè titoli e investimenti esposti a elevato rischio ambientale o di carbonio, ma nell'immediato può significare minori rendimenti o costi più alti per la gestione dei fondi. Per i cittadini, che spesso non hanno strumenti per leggere la complessità dei mercati, la transizione ecologica rischia di manifestarsi sotto forma di linee più costose o di rendite pensionistiche meno generose.

Poi c'è la questione assicurativa, che tocca direttamente la quotidianità. Il progressivo aumento degli eventi estremi ha già portato molte compagnie ad alzare i premi o a ritirarsi del tutto da aree considerate troppo rischiose. In Italia, le alluvioni recenti hanno mostrato la fragilità di un sistema dove meno del 10% delle abitazioni è assicurato contro il rischio idrogeologico. In prospettiva, la combinazione tra premi sempre più alti e coperture sempre più selettive rischia di generare un doppio paradosso: chi vive nelle

8 De Nederlandsche Bank (2020), *Waterproof? An exploration of climate-related risks for the Dutch financial sector*, Amsterdam, DNB.

9 Bank of England (2022), *Financial Policy Summary and Record*, Londra, Bank of England.

aree più vulnerabili non solo subisce i danni del clima, ma paga anche di più per proteggersi, fino a non potersi più permettere la protezione stessa. Tutto questo segnala un passaggio cruciale: il rischio climatico non è più una voce confinata ai rapporti scientifici o agli atti di governo, ma una variabile che filtra nella vita economica quotidiana. Comprare una casa, avviare un'impresa, proteggere i propri risparmi, accendere un'assicurazione: ogni decisione diventa più difficile e più onerosa nei territori e nei settori colpiti. In altre parole, la finanza traduce l'emergenza climatica in criteri di accesso e in costi che ricadono direttamente sui cittadini, con il rischio di accentuare diseguaglianze sociali e territoriali. Parallelamente, anche la vigilanza europea si è mossa: la Banca Centrale Europea e il Meccanismo di Vigilanza Unico coordinano oggi stress test climatici che valutano la capacità delle banche di resistere a scenari di rischio fisico e di transizione. È un processo ancora in evoluzione, ma segna un cambio di paradigma: il rischio climatico non è più percepito come fattore esterno, bensì come componente strutturale della stabilità finanziaria. Senza regole pubbliche che bilancino questo processo, la transizione rischia di diventare una nuova frattura sociale, in cui chi vive nelle aree più fragili paga due volte: prima i danni, poi il costo di difendersi da essi.

La crisi climatica, letta nei suoi costi economici e nei riflessi finanziari, ci restituisce un quadro chiaro: non siamo di fronte a un'emergenza temporanea, ma a un cambiamento strutturale che mette in discussione il modo stesso in cui concepiamo sviluppo e benessere. La scelta non è più se affrontare o meno il cambiamento climatico, ma come farlo, e a quali condizioni sociali. Perché i numeri dei danni non raccontano soltanto perdite astratte: dietro ogni miliardo di euro c'è una comunità che ha visto le proprie strade distrutte, un'impresa che non riesce a riaprire, una famiglia che perde la casa o il lavoro.

La crisi climatica obbliga a ridefinire il patto tra Stato, cittadini e imprese: chi paga i costi dell'adattamento? Chi gode dei benefici della transizione? Quale equilibrio tra il diritto all'abitare, alla salute, alla sicurezza e le logiche di mercato? Non si tratta di un dettaglio marginale, ma di un nodo che investe la democrazia stessa. L'inclusione del rischio climatico nei criteri di credito e assicurazione sposta la logica selettiva della concessione del credito su un piano diverso da quello della sostenibilità economica del richiedente. Non conta più solo la capacità economica individuale: entra in gioco la vulnerabilità del territorio, che diventa essa stessa un fattore di valutazione. In questo modo, il rischio climatico tende a ridefinire le mappe dell'accesso economico, penalizzando intere aree e comunità.

Se la prima questione riguarda dunque i costi immediati del cambiamento climatico e la loro traduzione nei meccanismi finanziari, la seconda riguarda i costi della risposta: quanto occorre investire per evitare che quegli stessi rischi si ripetano, e chi deve farsene carico. In altre parole, dal conto dei danni si passa al conto della prevenzione.

La transizione ecologica, infatti, non è solo una strategia di adattamento: è un processo che richiede capitali ingenti, trasformazioni industriali, infrastrutture resilienti, innovazione tecnologica e formazione. Anche questa, a suo modo, ha un costo e la questione cruciale diventa capire chi lo deve sostenere, con quali strumenti e con quali garanzie di equità. Proprio per questo è indispensabile un approccio partecipativo, che tenga insieme giustizia sociale e sostenibilità ambientale. L'idea di "giusta transizione", su cui insiste l'Unione europea, e che ha trovato attuazione concreta nel Just Transition Mechanism (il fondo europeo istituito per sostenere regioni, imprese

e lavoratori nei processi di riconversione legati alla decarbonizzazione), cui l'Italia partecipa come Stato membro beneficiario, non può restare un principio astratto: deve tradursi in politiche fiscali e industriali che sostengano le imprese più fragili, in investimenti pubblici nelle infrastrutture di resilienza, in strumenti assicurativi mutualistici. In questa direzione si muovono, almeno in parte, alcune recenti misure nazionali: il Fondo italiano per il clima, rifinanziato con il decreto-legge 181/2023, prevede la possibilità di interventi pubblici diretti a sostegno di progetti ambientali, mentre la legge 81/2025, Recepimento di 21 direttive in materia ambientale e climatica, e il Piano nazionale di ripresa e resilienza introducono impegni vincolanti per la transizione energetica, l'efficienza e la tutela del territorio. Tuttavia, questi strumenti restano ancora frammentati e di portata limitata.

Qui si innesta anche una riflessione culturale più ampia. Se il Novecento ha pensato lo sviluppo come crescita continua di produzione e consumo, oggi diventa urgente ripensarlo in termini di equilibrio e redistribuzione. Non è solo una questione di green economy o di tecnologie pulite: è la necessità di ridefinire il significato stesso di prosperità, includendo il tempo, la salute, la qualità della vita come parametri economici. La crisi climatica ci costringe a riconoscere che il benessere non può essere misurato soltanto dal PIL, ma deve essere misurato dalla capacità di costruire comunità resilienti e inclusive.

In questa prospettiva, la politica deve riappropriarsi del suo ruolo di guida. Lasciare che la finanza, da sola, traduca il rischio climatico in regole di esclusione significa rinunciare a una parte fondamentale della cittadinanza. Governare la transizione, invece, significa fare del clima non solo un terreno di allarme, ma un'occasione di rinnovamento del patto sociale. È qui che la questione ambientale si intreccia con quella democratica: non come due sfide separate, ma come la stessa sfida che decide il futuro del lavoro, dell'economia e della vita collettiva.

La lunga marcia, lenta ma inesorabile, della parità di genere

di Maria Berretta

Il Global Gender Gap Report 2025, presentato lo scorso giugno, analizza ogni anno lo stato attuale e l'evoluzione della parità di genere attraverso quattro dimensioni chiave: partecipazione economica ed opportunità, livello di istruzione, salute e sopravvivenza, empowerment politico.

Giunto alla sua 19esima edizione, la prima nel 2006, il rapporto si conferma un importante strumento di confronto internazionale, grazie al monitoraggio e all'analisi dello stato della parità di genere in 148 Paesi a livello globale, evidenziandone, in alcune realtà, i progressi compiuti per colmare i divari esistenti, in altre il perdurare di criticità.

La fotografia è un mondo, che sebbene in cammino verso il progresso, risulta ancora lontanissimo dal raggiungimento dell'obiettivo "parità di genere".

I miglioramenti ci sono ma l'andamento è a piccoli passi, si stima infatti che il cammino necessario per raggiungere la piena uguaglianza di genere a livello globale sia di 123 anni, che aumentano a 162 se si parla di dimensione politica e diventano 135 per quella economica.

Nel 2025 è stato colmato il 68,8% del divario globale complessivo, in lieve aumento rispetto al 68,4% del 2024, il progresso annuo più significativo dall'inizio della pandemia.

I risultati nel complesso mostrano che i divari nella salute (96,2%) e nell'istruzione (95,1%) sono stati quasi colmati, mentre quelli nell'economia (61,0%) e soprattutto nella politica (22,9%) rimangono ancora ampi.

I primi posti nella classifica di merito, di cui 8 in Europa, confermano ancora una volta in testa e per il sedicesimo anno consecutivo, l'Islanda, seguita da Finlandia, Norvegia, Regno Unito e Nuova Zelanda. Questi Paesi, fortemente accelerati e spinti verso il raggiungimento della parità di genere, nelle aree indicate hanno chiuso più dell'80% del divario.

Nello specifico - degno di lode - l'Islanda colma il divario al 92,6% (fatto salvo che il Paese ha una delle più basse densità di popolazione al mondo); significativo anche l'ingresso della Moldova tra le prime 10.

Il Nord America guida la classifica regionale con un punteggio medio del 75,8%, trainato da forti risultati nella partecipazione economica (76,1%); notevoli anche i progressi nella rappresentanza politica: dal 2006 il divario si è ridotto di 19,3 punti percentuali. Segue l'Europa (75,1%) con un'elevata performance nella sfera politica (35,4%), dove guida a livello globale e subito dopo l'America Latina (74,5%), con un progresso record di 8,6 punti percentuali dal 2006, è la regione più veloce nel miglioramento della parità di genere, dimostrando che riforme mirate possono accelerare lo sviluppo economico.

Le regioni con i progressi più lenti restano il Medio Oriente e il Nord Africa

(61,7%) e l'Asia Meridionale (64,6%) che si posiziona in fondo alla classifica pur avendo triplicato la partecipazione politica femminile rispetto al 2006. Degna di nota nel campione l'Africa subsahariana, sesta con il 68%, mostra un panorama eterogeneo, ma anche casi virtuosi. La partecipazione politica è in forte crescita: le donne occupano il 40,2% dei ruoli ministeriali e il 37,7% dei seggi parlamentari.

La disparità di genere pesa nello sviluppo globale, indebolisce le economie sotto utilizzando metà della popolazione mondiale.

Scendendo in analisi a noi più prossime partiamo dal continente per arrivare al caso italiano. L'Europa si colloca al quarto posto tra tutte le regioni in termini di partecipazione economica e opportunità (68,4%), dai dati risulta inoltre aver colmato il suo divario di parità economica dell'8,6% e in termini di performance il 35,0% del blocco regionale ha colmato tre quarti del divario economico. La dimensione dell'istruzione (99,6%) porta il vecchio continente al terzo posto in classifica, avendo ridotto la disparità educativa pur se di un modesto 1,5 punti percentuali dal lancio del rapporto.

Si registrano lievi progressi nelle iscrizioni all'istruzione primaria e secondaria, con incrementi inferiori a 3 punti percentuali; la parità nell'alfabetizzazione, al contrario, è diminuita di 0,1 punti percentuali.

In perdita e collegata alla diminuzione della parità nell'aspettativa di vita in buona salute di -2,6 punti percentuali, risulta essere salute e sopravvivenza (96,9%), dimensione nella quale l'Europa perde 1 punto percentuale; di contro possiamo vantare il punteggio più alto in termini di empowerment politico, con il 35,4%; i progressi in questi termini sono quasi il doppio di quelli in termini di partecipazione economica e opportunità, con guadagni dal 2006 rispettivamente di 16,0 e 8,6 punti percentuali. L'Europa inoltre ha il terzo punteggio più alto per la parità ministeriale e il secondo per quella parlamentare, dell'indice 2025, rispettivamente al 55,3% e al 53,3%.

Passiamo adesso al nostro Paese: l'Italia si muove troppo lentamente verso la parità.

L'Italia resta nella seconda metà del ranking globale, superata anche da economie emergenti e si colloca all'85° posto su 148, con un punteggio complessivo di 0,704, in lieve miglioramento rispetto allo 0,703 del 2024 (quando era all'87° posto) e si conferma fanalino di coda tra le economie europee.

Nel dettaglio la performance peggiore riguarda la partecipazione economica, l'Italia scende al 117esimo posto, un calo di sei posizioni rispetto al 2024, segnando il risultato più basso tra i Paesi europei; le donne italiane partecipano al mercato del lavoro molto meno degli uomini (41,5% vs. 58,8%) e guadagnano significativamente meno. Solo il 38,8% dei ruoli dirigenziali è occupato da donne.¹

L'Italia, sul versante dell'istruzione, ha colmato il 99,8% del divario e si qualifica tra le migliori. Infatti, le donne risultano più istruite degli uomini e superano gli uomini sia nel tasso di alfabetizzazione (100%) che nell'iscrizione universitaria (63,5% contro 89,6%), collocando il nostro Paese al 51° posto a livello mondiale. Analogamente, anche l'indice di salute e aspettativa di vita è elevato.

La crescita della leadership femminile è fortemente rallentata, nonostante livelli educativi femminili molto alti, la transizione verso ruoli apicali resta difficoltosa e difficile dal concretizzarsi, dati alla mano. L'Italia continua a

1 Si rimanda alla consultazione dell'articolo Quel cristallo infrangibile, "Il Progetto", 4, 2025, per maggiori dettagli sulla condizione femminile in Italia.

evidenziare ampie disuguaglianze soprattutto nell'accesso al lavoro e nei vertici della politica e dell'economia. Le donne coprono il 28,8% delle posizioni apicali, pur rappresentando il 41,2% della forza lavoro. Persistono barriere culturali e strutturali, accentuate da una distribuzione ineguale del lavoro di cura che continua a pesare in modo sproporzionato sulle donne, influenzando i loro percorsi professionali. Il congedo parentale retribuito, ad esempio, dura in media 19,6 mesi per le donne e 13,9 mesi per gli uomini, con effetti a cascata sulla continuità lavorativa e sulle opportunità di carriera.

Massiccia, inoltre risulta essere la diffusione del lavoro part-time involontario (le donne occupano il 49,8% del lavoro part-time contro il 23,5% degli uomini), seguita dalla scarsa diffusione di leadership femminili nelle imprese (solo il 15,3% delle aziende ha una CEO donna), e da una partecipazione ancora bassa delle donne ai settori STEM. In sintesi il quadro che emerge è quello di un Paese che eccelle nel formare capitale umano femminile, ma che non riesce a tradurre questi risultati in occupazione, carriera e leadership politica.

In sintesi, leggendo il rapporto dal macrosistema mondo, al micro - per così dire - della realtà italiana, si evince come l'essere donna continui a dimostrarsi condizione difficile, perché difficile è avere spazi, difficile è aver voce in capitolo, difficile è avere opportunità in quasi ogni ambito della vita sociale ed economica. Questa arretratezza culturale, nella maggior parte dei casi dovuta ad un'idea retrograda che relega la donna ad una posizione di subalternità e ad un maggior impegno familiare dalla gestione alla cura, si scontra inesorabilmente con l'idea che invece il Global Gender Gap Report 2025 esprime e rafforza nelle sue pagine, sostenendo che la parità di genere è un motore di sviluppo economico e una forza per le economie mondiali.

Non si può leggere nell'obiettivo del raggiungimento della parità esclusivamente un intento sociale perché non è così, non è una crociata, né un grimaldello, né la mera enunciazione di un principio, è un fattore reale che incide direttamente sui rendimenti e l'efficienza economica. In un contesto che vive profondi processi di innovazione tecnologica, conflitti geopolitici ed incertezza economica è strategico e lungimirante pensare che i Paesi che scommetteranno, e alcuni lo hanno già fatto, sui talenti e sul capitale umano femminile, risulteranno essere nella posizione migliore per affrontare questa era di profonda trasformazione e dare una accelerata alla produttività che necessita un mondo in evoluzione.

Quindi l'equazione "a maggior equità corrisponde maggior crescita" soddisfa i risultati del rapporto che ci spinge a colmare quell'ancora esistente divario di genere medio globale, combinato di oltre il 30% nelle quattro aree oggetto dell'indagine, pur riconoscendo le differenze tra i Paesi e valorizzando le eccellenze che oggi hanno, in alcune economie, colmato oltre l'80% del loro divario di genere.

Questi Paesi registrano livelli più alti di partecipazione femminile al lavoro retribuito e una presenza più consistente nei ruoli qualificati con effetti positivi sulla produttività e sulla tenuta dei mercati del lavoro.

L'impegno per la parità di genere deve tradursi in scelte concrete, i dati infatti ci dimostrano che i Paesi dotati di misure avanzate in tema di congedi, istruzione e accesso ai vertici decisionali, reagiscono in maniera più pronta alle crisi, la riduzione del divario di genere risulta contribuire alla stabilità e alla competitività dei sistemi economici.

Concludiamo quindi con una considerazione che nasce spontanea dall'ana-

lisi del Global Gender Gap Report 2025: le diversità, e la diversità di genere è sicuramente emblematica, ci impongono di riflettere ed analizzare differenti modi di leggere e vivere i fenomeni rispetto alle condizioni di vita e di lavoro delle persone; la conoscenza e l'esperienza ci arricchisce e ci aiuta nella gestione dei problemi e nelle possibili soluzioni attraverso il dialogo e il confronto, fonti infinite di avvio di piste di analisi e lavoro innovative. Investire nella parità può aiutare i Paesi a costruire economie più resilienti, prospere e produttive, ma soprattutto società più aperte ed inclusive.

Una “pensione anticipata”, ma per i giovani: cosa ci dice una recente proposta tedesca

di Michele Dalla Sega

Sembra un paradosso, specie se guardiamo al dibattito pensionistico in corso nel nostro Paese, schiacciato tra le proposte di nuove quote per l'accesso alla pensione, i blocchi all'incremento dei requisiti e i bonus per prolungare le carriere nelle loro fasi finali. Eppure, in Germania, lo sguardo dei decisori politici e degli addetti ai lavori in campo previdenziale si è improvvisamente spostato su chi la pensione ancora non sa cosa sia, ma prima o poi dovrà inevitabilmente farci i conti. Si tratta dei giovani, o – sarebbe meglio dire in questo caso – dei giovanissimi.

Il Governo guidato da Friedrich Merz ha infatti inserito, nell'ambito del proprio programma di governo e tra le misure al centro della possibile prossima riforma delle pensioni, la cosiddetta Frühstart-Rente, un termine che, tradotto letteralmente, significa “pensione anticipata”.

Ed è qui che scatta, comprensibilmente, l'equivoco per il lettore italiano, abituato a interpretare l'aggettivo “anticipato” come sinonimo di uscita precoce dal lavoro rispetto ai requisiti ordinari di accesso. In realtà, la proposta tedesca punta esattamente nella direzione opposta: non anticipare la fine della carriera, ma l'inizio del percorso previdenziale, cominciando a costruire una pensione fin dall'infanzia, con risorse pubbliche e capitalizzazione di lungo periodo.

Nei prossimi mesi si capirà se questa misura entrerà in vigore o resterà una semplice “provocazione”, pensata per attirare l'attenzione sull'accidentato sistema pensionistico tedesco, oggi stretto – al pari di quello italiano – tra la morsa dell'invecchiamento della popolazione e la (in)sostenibilità dei conti pubblici. Resta il fatto che, al di là della fattibilità, il segnale politico e culturale è forte: riportare al centro del discorso previdenziale chi, di solito, ne è del tutto assente.

Proprio per questo, vale la pena di provare a comprendere i principali aspetti su cui si sviluppa la proposta, che punta a istituire una vera e propria “paghetta” in vista della vecchiaia dei futuri pensionati.

Secondo quanto finora illustrato dal Governo tedesco, la Frühstart-Rente prevede l'apertura automatica di un conto previdenziale individuale per ogni bambino al compimento dei sei anni d'età, su cui lo Stato verserebbe dieci euro al mese fino al raggiungimento della maggiore età. Un capitale iniziale, questo, destinato ad essere investito in strumenti finanziari diversificati e a capitalizzare nel tempo.

L'obiettivo – ed è facile capirlo guardando alle cifre e al periodo di intervento – non è ovviamente quello di garantire agli interessati una rendita significativa, bensì quello di promuovere sin da subito nei più giovani una logica di risparmio e investimento di lungo periodo.

Il fine, insomma, riporta inevitabilmente all'educazione previdenziale, quel-

la particolare branca dell'educazione finanziaria che pone al centro le scelte finanziarie di lungo periodo dei cittadini, con l'intento di supportarli nella costruzione – sin dall'età più giovane – del proprio futuro pensionistico. Un campo, questo, in cui si gioca attualmente una partita fondamentale per evitare che le diseguaglianze presenti nel mercato del lavoro di oggi si ripercuotano in altrettante (e ulteriori) disparità di trattamento nel futuro previdenziale dei pensionati di domani.

Sul piano tecnico, la Frühstart-Rente si colloca in una posizione intermedia rispetto alla tradizionale distinzione tra primo e secondo pilastro previdenziale. Non si tratta infatti di una riforma del sistema pubblico (primo pilastro), né di un classico fondo di previdenza aziendale o volontaria (secondo e terzo pilastro). È piuttosto una forma di capitalizzazione collettiva con contributo statale iniziale, ma con gestione di mercato, e quindi vicina ai meccanismi tipici della previdenza complementare.

A chiarire questo aspetto è il Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (il Consiglio degli esperti economici tedeschi) che, in un Policy Brief pubblicato nel 2024,¹ illustra il programma come una misura di risparmio sostenuta dallo Stato, ma affidata a fondi di investimento privati regolamentati (Ucits), sottoposti a vincoli di diversificazione, liquidità e limiti sui costi di gestione.

Secondo questo modello, tutti i bambini che compiono sei anni dovrebbero essere iscritti automaticamente al programma, mentre i versamenti pubblici (pari appunto a dieci euro al mese per dodici anni) confluiscono in fondi a basso costo e ampiamente diversificati, composti in prevalenza da azioni, secondo criteri di trasparenza e contenimento delle spese amministrative. Il capitale accumulato rimarrebbe così vincolato fino alla maggiore età, senza possibilità di prelievi anticipati, proprio per preservare la finalità previdenziale di lungo periodo. Il modello prevede inoltre che – una volta divenuto maggiorenne – il titolare possa trasferire le somme in un piano pensionistico privato, proseguendo l'accumulo nel tempo.

In questo senso, la Frühstart-Rente diventa un vero e proprio ponte tra la garanzia pubblica e la previdenza individuale, valorizzando contemporaneamente risorse statali e strumenti di mercato, nell'ottica di garantire tutele pensionistiche più ampie e diversificate al termine della carriera.

In attesa di capire quale sarà l'esito concreto del dibattito tedesco, la proposta di una "pensione per bambini" offre comunque una lente utile per riflettere su alcune criticità del nostro sistema previdenziale italiano, chiamato a guardare, al pari della Germania, non solo alle pensioni attuali, ma anche a quelle future.

Sul sistema pubblico si è già anticipato nelle righe introduttive come l'attuale dibattito previdenziale resti schiacciato in una logica di breve periodo, tra quote e finestre di accesso, che sembrano comunque impensabili da raggiungere per coloro che si affacciano oggi al mercato del lavoro, e sono sempre più soggetti a carriere frammentate e discontinue. Risulta emblematico, in questa prospettiva, che le proposte più ambiziose - come quella di introdurre una pensione di garanzia per i giovani con carriere discontinue - vengano puntualmente riproposte nei tavoli di confronto tra governo e parti sociali, ma finiscano in un cassetto al momento di individuare le coperture, come accade con ogni legge di bilancio.

A fronte di queste criticità del primo pilastro, diversi osservatori sottolineano

1 V. Grimm et al., A starting capital for children in Germany, German Council of Economic Experts Policy Brief, 3/2024.

ano che il vero canale per rafforzare la tutela delle nuove generazioni non può che essere quello della previdenza complementare. Ma anche qui, a ben vedere, le criticità restano numerose.

Se si osservano i dati italiani, emerge chiaramente come la previdenza complementare resti ancora lontana dal rappresentare, soprattutto per i più giovani, un canale di tutela realmente diffuso. Tra i quasi dieci milioni di iscritti ai fondi pensione rilevati dalla Covip nel 2024, la fascia fino ai 34 anni rappresenta appena il 19,9% del totale, sebbene in crescita rispetto al 17,6% del 2019. Ancora più contenuta è la quota dei giovanissimi (under 20), pari al 2,7%: si tratta di circa 269.000 individui, quasi tutti iscritti a forme pensionistiche di mercato, le uniche accessibili anche ai non lavoratori. È vero che su questi numeri pesa, in parte, la minore partecipazione dei giovani alla forza lavoro: secondo i dati Covip, solo il 29,9% tra i 15 e i 34 anni risulta iscritto a un fondo pensione, contro il 34% nella fascia 35-44 e il 36,3% in quella 45-54. Tuttavia, anche una volta entrati nel mercato del lavoro, la propensione all'adesione resta più bassa. La fascia 25-34 anni, ad esempio, mostra un tasso di attività del 75,6%, ma una partecipazione alla previdenza complementare inferiore di quattro punti percentuali rispetto alla classe immediatamente successiva (35-44 anni). Queste differenze finiscono così per amplificare i divari già presenti nel mercato del lavoro, producendo inevitabilmente effetti anche in termini di disuguaglianze previdenziali future.

Del resto, in un sistema che si fonda sulla volontarietà delle adesioni, l'assenza di incentivi normativi specifici per i giovani contribuisce a spiegare la scarsa diffusione della previdenza complementare. L'unico intervento legislativo di rilievo in questa direzione resta quello introdotto dal D.Lgs. n. 252/2005 (art. 8, c. 6), che prevede per i primi cinque anni di partecipazione un regime di deducibilità fiscale dei contributi più favorevole rispetto a quello ordinario. Misura utile ma isolata e che, da sola, non è bastata a generare una svolta.

Tuttavia, al di là del pur rilevante fattore economico, si aggiunge un altro nodo, di pari rilievo: la scarsa consapevolezza, da parte dei potenziali aderenti, delle opportunità offerte dalla previdenza complementare. Le più recenti rilevazioni evidenziano come una larga parte dei cittadini dichiarati di conoscere poco o nulla del funzionamento di questi strumenti e dei benefici che ne derivano. Il quadro appare ancor più critico tra i più giovani, spesso privi non solo delle risorse economiche necessarie per iniziare a risparmiare nelle prime fasi della carriera, ma anche degli strumenti informativi indispensabili per compiere scelte previdenziali consapevoli.

In questo quadro, la proposta tedesca della Frühstart-Rente - al di là dei suoi possibili sviluppi concreti - ha comunque il merito di spostare l'attenzione su un punto decisivo: riportare l'educazione previdenziale e la costruzione del futuro pensionistico dei più giovani al centro del dibattito. Accendere, insomma, un faro che sarebbe utile proiettare anche sul dibattito italiano.

Intellettuali, sindacato e cultura

di Emmanuele Massagli

Cosa contraddistingue la maturità culturale di una forza sociale, in primis il sindacato? La risposta a un quesito di questo genere per molti si esaurisce in una conta della quantità e qualità degli accademici di cui il sindacato si avvale e che, in qualche modo (oltre l'inattuale qualifica di "organicità", che odora non poco di anni Settanta/Ottanta), condividono valori e direzione politica dell'associazione.

È una accezione scolastico-universitaria del concetto di "cultura", nella sua sfumatura anche didatticamente più problematica perché essenzialmente trasmissiva invece che promozionale: gli studenti (i sindacalisti) come vasi vuoti da riempire e non come fiamme da accendere, motivare, parafrasando la famosa frase di Plutarco. L'intellettuale è perciò colui che studia e pensa, quindi il depositario del sapere che condivide (dall'alto verso il basso) con chi si trova in situazione di ignoranza. Una prospettiva che certamente gratifica colui a cui è chiesto di insegnare e, in un certo senso, solleva da ogni responsabilità colui a cui è chiesto di imparare: non deve fare altro che ascoltare, memorizzare e poi ripetere i concetti.

Le scienze pedagogiche hanno però dimostrato che senza personalizzazione, senza l'innesto (ancora la "accensione") di un paragone tra l'esperienza del discente e quanto deve trattenere, è impossibile qualsiasi forma di apprendimento significativo. Può realizzarsi un processo mnemonico, ma non un processo culturale.

Se quanto ricordato è sempre vero, ancora più evidente è nelle occasioni di formazione e ricerca nei contesti sindacali. La peculiarità di queste situazioni è da ricercarsi nella vivacità esperienziale dei discenti, che portano in aula, in laboratorio, negli scambi virtuali il proprio vissuto, anche quando sono affrontati argomenti ad alto tasso di astrazione. È il motivo per cui molti accademici non amano partecipare a momenti di formazione sindacale: sono occasioni nelle quali non è raro ricevere domande alle quali non si sa rispondere. Imbarazzo che dovrebbe essere considerato prezioso da chi è affamato di sapere, perché permette un apprendimento profondo: imparare insegnando. Situazione di disagio per chi invece intende il momento didattico come una pronuncia ex cathedra, poiché improvvisamente crolla il palco e ci si ritrova tutti allo stesso livello. Non tutti gli intellettuali sono disponibili a mettere in dubbio la propria onniscienza.

Una forza sociale come il sindacato ha certamente bisogno del confronto costante con chi è capace di riflessioni profonde sui nodi del lavoro, da ogni prospettiva disciplinare, tanto più se disponibile a coinvolgersi in una relazione educativa e di ricerca. Una dinamica utile se non dimentica alcune caratteristiche essenziali di ogni processo culturale che voglia essere sorgivo e non estemporaneo.

In primo luogo, non “si fa cultura” come mera opposizione ad altre visioni del mondo, come azione reattiva, anche quando stimolata da corrette istanze di giustizia. La scoperta della propria identità è sempre un processo costruttivo, mai distruttivo. La stessa polemica è possibile soltanto quando è chiaro il proprio “io”/“noi”. Il costante bisogno di un nemico per potersi affermare è un escamotage psicologico per evitare di fare i conti con sé stessi: una scorciatoia che porta in un vicolo cieco identitario.

Seconda considerazione. La cultura è sempre inerente l'esperienza, che ne è sorgente e orizzonte. Molti relegano la “vita vera” solo all'inizio del processo di apprendimento, come stimolo; altri solo alla fine, come occasione di verifica. Le due posizioni devono coesistere. Non si può quindi intendere il processo culturale come una forzata integrazione di ciò che manca all'esperienza, ma come un'occasione per comprendere fino in fondo (anche) la quotidianità, diventando così capaci di giudicarla.

Il nesso inevitabile tra esperienza e cultura è la ragione per la quale il sindacato è soggetto culturale: un corpo intermedio, di natura popolare, che tutti i giorni, a contatto con i piccoli e grandi avvenimenti della storia (può essere un licenziamento in periferia, come la cassa integrazione per i dipendenti di una grande azienda, fino all'analisi della legge di bilancio), non ha timore di comprendere il significato di quel che accade e formulare un giudizio che ha la pretesa di essere innanzitutto vero, senza conformismi politici e intellettuali. D'altra parte, se non tende alla verità, ogni cultura si cristallizza in opinione, quando non addirittura in menzogna.

Esperimenti di settimana corta e riduzione degli orari di lavoro

Intervista a Luciano Pero

di Brigida Angeloni

Professor Pero, da diverso tempo sentiamo parlare della settimana corta come opportunità per una migliore conciliazione tra impegno lavorativo e vita privata. Che tipo di attenzione c'è nel nostro Paese nei confronti di questa opportunità di cambiamento?

La proposta di riduzione degli orari è un'idea che è stata avanzata da quasi 200 anni. Nel corso dell'Ottocento essa era sostenuta dall'obiettivo di migliorare le terribili condizioni di lavoro della prima rivoluzione industriale riducendo la giornata di lavoro sino alle 8 ore. Esse furono in effetti raggiunte solo agli inizi del Novecento, in Italia con la legge del 1923. Nel corso del Novecento venne aggiunto l'obiettivo di fronteggiare la disoccupazione prodotta dai salti tecnologici. Le riduzioni più vicine a noi sono state negoziate nel decennio 1985-95 per fronteggiare la prima ondata di automazione (ad es. con le macchine a controllo numerico CNC) con le 35 ore in Germania (accordi IG Metall), e in Francia (legge Aubry). In Italia si concordò con difficoltà una riduzione di 80 ore all'anno, nei CCNL dell'industria. Nei Paesi nordici si diffuse una riduzione a 37,5 ore medie settimanali. Curiosamente invece negli ultimi 25 anni, a fronte del gigantesco sviluppo delle tecnologie digitali e della robotica evoluta, una modifica degli orari è stata rilanciata solo dopo il trauma del COVID 19, e del lavoro a distanza di milioni di persone.

La proposta che oggi si sta diffondendo nel mondo viene indicata come modello 100-80-100. L'idea è che a parità di salario (quindi uguale a 100) si possa godere di un orario ridotto del 20% (80) con un giorno libero ogni settimana, però mantenendo la produttività allo stesso livello (100) attraverso innovazioni tecnologiche e organizzative. In altre parole si intende ottenere una netta riduzione di orario su base settimanale con un forte impegno di innovazione per la produttività del sistema. In Italia questa proposta sperimentale ha suscitato sino ad ora poco interesse. Nel mondo invece ci sono quasi 200 aziende in 18 Paesi. Forse a causa della piccola dimensione di impresa in Italia, o forse per il nostro solito provincialismo culturale, anche se ci sarebbe un gran bisogno di aumentare la produttività e l'innovazione. O forse perché ci vorrebbe un forte impegno da parte di tutti gli attori per il cambiamento, anche sul piano degli investimenti e contrattuale.

Quali caratteristiche presenta l'accordo che nel 2023 ha introdotto la settimana corta in Essilor-Luxottica?

Questo accordo stabilisce la sperimentazione di un modello di settimana corta con 20 venerdì liberi all'anno a salario invariato, da effettuarsi nei

tempi del contratto integrativo aziendale (3 o 4 anni). Questo modello, indicato come Time for you (T4YOU), è su base volontaria per i soli addetti alla produzione industriale nelle nove fabbriche italiane di Luxottica. In pratica ogni anno ciascun lavoratore può scegliere se aderire al T4YOU, firmando un contratto annuale di part time al 95% circa, oppure proseguire con l'orario contrattuale tradizionale. Ai 20 venerdì liberi a parità di salario, si arriva con il contributo sia dell'azienda (15 o 13 giornate pagate in conto riduzione), sia del lavoratore, che contribuisce con 5 o 7 permessi individuali retribuiti (PIR), ottenuti negli anni Novanta in conto riduzione di orario annuo. La scelta del lavoratore di contribuire con 5 oppure 7 PIR al TAYOU, è legata anche a una questione di limitazione dei costi aziendali del lavoro. Infatti l'accordo prevede che se il lavoratore opta per un contributo di soli 5 PIR invece di 7, una parte del salario verrà erogato come welfare, che è meno oneroso per l'azienda per i noti benefici fiscali. I PIR non impegnati restano nella disponibilità del lavoratore secondo le regole del contratto di lavoro. L'accordo ha avuto una buona risposta dei lavoratori, con adesioni in crescita e giudizi molto positivi. Le 20 giornate libere (15+5 oppure 13+7 a scelta del lavoratore) sono preferibilmente il venerdì, e possono essere fruite solo nei giorni indicati dall'azienda con un preavviso di soli 2 mesi, inferiori ai 6 o 12 mesi usati in precedenza. Questa soluzione ha il vantaggio per l'azienda di aumentare la flessibilità produttiva, perché consente una più accurata programmazione rispetto alle vendite e di ridurre l'erraticità dei permessi retribuiti. I lavoratori infatti possono programmare gli impegni personali nei venerdì liberi; essi comunque vedono aumentati i week end lunghi per un maggior riposo o per altre scelte personali e familiari. Gli obiettivi dichiarati nell'accordo sono quindi di raggiungere un miglioramento della vita dei lavoratori, pur mantenendo la competitività delle fabbriche italiane, che come noto esportano la maggioranza della produzione sui mercati esteri. Questo risultato di produttività deve arrivare da molti fattori, e non solo, come detto sopra, dalla più elevata programmabilità della risposta al mercato, ma anche da altri fattori, come la riduzione dell'assenteismo e delle ore di flessibilità e di straordinario, da nuove tecnologie e dalla crescita di qualità e produttività del sistema. L'accordo rappresenta in ogni caso una grossa "scommessa" sia per il sindacato, che si impegna in una sperimentazione nuova e difficile per i suoi quadri, sia per l'azienda che deve gestire una volontarietà e una progressione di applicazione molto complessa, in una situazione di mercato americano e mondiale turbolenta e poco prevedibile. Un contesto nel quale è molto difficile fare investimenti e far crescere produttività e qualità.

Anche in Lamborghini dal 2023 è in atto l'applicazione di un accordo che ha ridotto la settimana lavorativa, cosa prevede?

L'accordo Lamborghini ha molti punti di somiglianza con quello di Luxottica. In primo luogo si punta nettamente a una settimana corta con il venerdì libero e l'allungamento del week end. Questa scelta è una netta rottura col recente passato in cui la riduzione negoziata negli anni Novanta puntava a una riduzione giornaliera (ad es. con turni di 7 ore e 30' come in Germania e Francia) oppure su base annua con permessi retribuiti come in Italia. Questa scelta netta sembra presente anche nelle esperienze internazionali del 100-80-100: tutte puntano a una giornata libera in più, anche se non sempre il venerdì. Mi sembra che sia l'effetto delle nuove tecnologie che riducono i vincoli di compresenza e contemporaneità del lavoro umano

rispetto agli impianti. In secondo luogo anche in Lamborghini la riduzione di orario è pagata in parte dall'azienda e in parte dal lavoratore con i PIR. In terzo luogo la riduzione è sempre a parità di salario, ma con un forte impegno delle parti sociali a mantenere o aumentare i livelli di qualità del prodotto e di produttività del sistema. In quarto luogo i due contesti industriali, pur essendo molto diversi, si assomigliano per la presenza di produzioni di lusso (soprattutto in Lamborghini dove le auto sono esclusive e di lusso estremo) e per la elevata innovazione tecnologica, non solo di tipo 4.0 ma anche 5.0. Curiosamente però, ambedue le aziende hanno alcune fasi produttive caratterizzate da elevata artigianalità delle lavorazioni. Ambedue le aziende hanno quindi problemi di fidelizzazione dei lavoratori e di retention sia dei giovani, sia dei lavoratori più qualificati, più abili e più anziani. Inoltre i due casi sono accomunati dalla esigenza di sperimentabilità e dalla necessità di procedere per passi successivi, allo scopo di garantire la tenuta di produttività e di competitività del sistema. Infine i due casi sono accomunati dall'idea di ridurre normalmente il ricorso alle ore straordinarie e agli istituti tradizionali di flessibilità, come la flex positiva (il sabato) e negativa (di recupero in bassa stagione). Anche questa è una novità che cerca di andare incontro alle esigenze di ridurre la fatica e l'impatto del tempo di lavoro sulla vita personale. Esigenze che sono comuni sia ai giovani che agli anziani. Tuttavia, ambedue gli accordi mantengono in vigore questi istituti tradizionali, come possibile strumento o "via di fuga" in situazioni eccezionali non prevedibili.

Le specificità dell'accordo Lamborghini nascono dal fatto che esso riguarda un solo polo produttivo ed è stato concordato che sarà applicato solo dopo un anno di studio e messa a punto in modo partecipato del nuovo sistema di produzione (il 2024). Alla partenza prevista per il 1° gennaio 2025, l'accordo sarà valido e obbligatorio per tutto i dipendenti del polo, anche impiegati e quadri. È stato quindi possibile definire un accordo universale per tutti i dipendenti del polo che prevede la settimana corta per tutti, anche se in diverse forme e con una riduzione di orario a parità di salario. La riduzione è pari a 36 ore medie settimanali per i normalisti, a 32,40 ore medie circa per i lavoratori su 2 turni e a 31,20 ore per chi lavora su 3 turni. L'accordo, essendo di riduzione e valido per tutti i dipendenti, non prevede la firma di contratti individuali a part time. Una seconda diversità sta nell'uso di tutti i PIR disponibili per il CCNL. Questi permessi sono trasformati in alcune settimane corte e in riduzione dei turni di lavoro a 7 ore e 15'. La riduzione della durata dei turni da 8 ore a 7, con la mezz'ora di mensa a fine turno, era già stata attuata in passato seguendo il modello tedesco di organizzazione del lavoro della casa madre Audi. Le settimane corte in Lamborghini sono differenziate: i lavoratori diretti con orario normale o su 2 turni alternano 1 settimana a 4 giorni con una a 5 giorni, mentre se lavorano su 3 turni a rotazione, con la notte, alternano 2 settimane a 4 giorni con 1 a 5 giorni. In pratica chi lavora anche di notte con i 3 turni ha una riduzione di orario maggiore di chi lavora di giorno. Gli impiegati hanno 16 settimane a 4 giorni all'anno, quindi meno degli operai, tenendo conto che gli impiegati godono già del lavoro a distanza.

Quali sono i criteri indicativi di organizzazione del lavoro necessari per introdurre la settimana corta in un'azienda del settore manifatturiero?

Dai casi Italiani e dalle esperienze internazionali emerge che il criterio base è mantenere lo stesso livello di competitività o di qualità, o meglio anco-

ra migliorarli, attraverso l'innovazione nell'uso delle nuove tecnologie o sviluppando nuove forme di organizzazione del lavoro con più centralità del contributo delle persone e della responsabilizzazione. Infatti, nell'attuale contesto geopolitico "globalizzato", e nel sistema industriale basato sulle catene del valore globale, la riduzione di orario non può ostacolare la competitività dell'impresa nei mercati mondiali con costi aggiuntivi, ma al contrario deve cercare di favorirla avvicinando gli orari alle esigenze di qualità della vita delle persone. Questo avvicinamento può tradursi in più produttività e più competitività se aumenta anche l'impegno e la responsabilità delle persone. Più innovazione richiede dovunque più partecipazione dei lavoratori allo sforzo di applicazione e utilizzo delle tecnologie. La partecipazione è centrale ed essenziale per il successo delle innovazioni. Certamente essa può essere realizzata in diversi modi e con diverse intensità, che qui è difficile presentare o discutere. In molti casi che conosciamo vi è una centralità della partecipazione diretta dei lavoratori, ma ci sono anche casi di successo con una partecipazione attraverso delegati o rappresentanti dei lavoratori. In tutti i casi è necessario affrontare l'organizzazione del lavoro e l'impatto delle tecnologie sui ruoli, le attività e le professionalità delle persone. Non ci sono scorciatoie o ricette miracolose per la riduzione di orario in funzione della qualità della vita, bisogna "sporcarsi le mani" dentro i sistemi di lavoro e le organizzazioni.

A suo parere, è possibile immaginare la settimana corta anche nell'ambito dei servizi?

Penso che sia possibile, ma anche assolutamente necessario, cercare di estendere i casi di sperimentazione nei servizi. Per certi aspetti nei servizi dovrebbe essere più facile. Infatti le tecnologie digitali sono più vantaggiose nei servizi che nella manifattura e il coinvolgimento delle persone in modo diretto sarebbe ancora più facile ed efficace proprio per la natura dei servizi, che hanno quasi sempre una componente relazionale e di comunicazione tipica del digitale. Eventualmente nel caso italiano il problema è che nei servizi l'orario più diffuso è spesso il part time nelle sue diverse forme. Quindi il problema soprattutto per la contrattazione è il coordinamento delle soluzioni di settimana corta con l'universo del part time. Questa questione è piuttosto difficile perché chi vuole un orario ridotto lo ottiene già oggi col part time, soprattutto nei servizi di ristorazione e nella grande distribuzione. Forse potrebbe essere utile iniziare dai settori, come la sanità o i trasporti, dove gli orari part time sono poco diffusi e gli orari pieni tradizionali rendono difficile il reclutamento di personale giovane o con esigenze diverse.

Ritiene che la competenza per la regolazione di questo tipo di innovazione nella distribuzione dell'orario di lavoro sia della contrattazione, oppure è necessario anche un intervento di tipo legislativo?

Mi sembra che la centralità della contrattazione sia indiscutibile almeno nelle fasi iniziali delle sperimentazioni. Infatti nei secoli scorsi, quando le economie avevano una dimensione prevalentemente nazionale, la riduzione di orario a forza di legge nazionale ebbe successo perché evitò di sconvolgere i mercati. Infatti la legge ha cambiato le regole del gioco per tutti allo stesso tempo. Oggi abbiamo due grandi fattori che rendono difficile l'uso della legge in via preliminare. In primo luogo in un contesto produt-

tivo ad alta interdipendenza tra i continenti, un intervento legislativo che prevedesse una riduzione di orario a parità di salario rischierebbe di sconvolgere i fattori competitivi delle imprese esportatrici, con esiti negativi. Va ricordato che già per attuare le 35 ore della legge Aubry, il Governo francese fu costretto a impegnarsi a fondo per favorire la crescita di produttività nei nuovi orari. In secondo luogo, oggi è difficile capire in anticipo quale soluzione di orario sia più adatta alle diverse fasce sociali della popolazione lavorativa senza fare una sperimentazione pratica e contrattuale. Allo stesso modo per ottenere un aumento di produttività, che ripaghi la riduzione, è necessario impegnarsi in prove, esperimenti e innovazioni che non si possono decidere a tavolino. Dai casi ricordati sopra, emerge l'idea che una sperimentazione prolungata sia assolutamente necessaria sia sul piano contrattuale, con vista e target sulle persone, sia sul piano industriale, con vista sulla produttività e sulla qualità dei prodotti.

La settimana corta nei servizi: sperimentazioni, rischi e opportunità

di Sara Barberotti

Il tempo del lavoro non è mai stato una misura neutrale. Definire quante ore dedichiamo all'attività produttiva significa stabilire il confine tra vita professionale e vita personale, tra crescita economica e benessere individuale, tra sviluppo e qualità sociale. Per questo, oggi più che mai, la riduzione dell'orario non può essere considerata un dettaglio tecnico o una rivendicazione di nicchia: è una questione che tocca la giustizia sociale, l'organizzazione delle imprese e l'equilibrio complessivo delle nostre comunità.

Nei servizi, pubblici e privati, che secondo i dati Istat 2024¹ occupano oltre il 72% della forza lavoro italiana, la questione assume una valenza particolare. Si tratta di un settore ampio e composito in cui la qualità del lavoro si riflette direttamente sulla qualità del servizio offerto: orari più sostenibili e una migliore organizzazione del tempo non incidono soltanto sulla vita professionale dei lavoratori, ma sull'eccellenza stessa delle prestazioni offerte ai cittadini e alle imprese.

L'esperienza italiana si colloca dentro un dibattito ormai europeo, in cui la riduzione dell'orario è sempre più letta come strumento di miglioramento delle condizioni di lavoro e della competitività. Negli ultimi anni, l'Europa è diventata un laboratorio diffuso di sperimentazioni. In Scozia, un progetto pilota realizzato nel 2024 su due enti governativi ha permesso di concentrare 36 ore su quattro giorni, senza taglio salariale: il risultato è stato una riduzione del 25% delle assenze per malessere psicologico e un miglioramento percepito nell'equilibrio fra vita privata e vita lavorativa.² Nel Regno Unito, il grande trial del 2022, che ha coinvolto 61 aziende e circa 2.900 lavoratori, si è concluso con la decisione della maggioranza delle imprese di mantenere stabilmente la settimana corta, constatando una produttività invariata o aumentata e un calo del turnover. In Belgio, la legge 3 ottobre 2022, "Labour Deal", pubblicata in "Moniteur Belge" nel novembre 2022, già consente ai lavoratori di concentrare le proprie ore su quattro giornate più lunghe, mentre nei Paesi Bassi cresce il numero di aziende, come Afas Software, che hanno introdotto la settimana di quattro giorni a parità di salario, con entrata in vigore dal 1° gennaio 2025. Questi dati mostrano che la riduzione dell'orario di lavoro non è un obiettivo irrealizzabile, ma una pratica concreta che si confronta con i problemi reali dell'organizzazione e del mercato. Nei servizi, tuttavia, emergono rischi particolari: dovendo sempre garantire la continuità operativa verso l'utenza, il personale dei settori a

1 Istat (2024), Occupazione e valore aggiunto per settore economico, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

2 Partridge J. (2025), Scottish government trial of four-day week improves productivity and staff wellbeing, "The Guardian", 27 agosto 2025.

turnazione obbligata rischia di subire un sovraccarico. Senza un'attenta riorganizzazione, la settimana corta potrebbe trasformarsi da opportunità di benessere a fonte di stress. È questo il rischio che Ezio Tarantelli, aveva già individuato nel 1978. Nel suo articolo *Ridurre l'orario o garantire il salario?*,³ metteva in guardia sul pericolo che una riduzione d'orario non governata e priva di garanzie si traducesse in una riduzione salariale mascherata, con ricadute negative sui lavoratori. Da tale prospettiva emerge con forza l'esigenza che il confronto sindacale e gli accordi partecipativi diventino non solo un'opzione ideale, ma una condizione strutturale per evitare derive di natura distributiva e sociale, in cui la riduzione dell'orario si traduca in perdita di reddito, peggioramento delle condizioni di lavoro o indebolimento del potere contrattuale dei lavoratori.

Una rimodulazione dell'orario di lavoro può funzionare solo se unisce solidità organizzativa e condivisione sindacale. La riorganizzazione del tempo di lavoro richiede un'attenta analisi dei processi produttivi, dei picchi di attività e delle interdipendenze tra ruoli, oltre alla definizione di modelli di flessibilità che distribuisca le ore su base settimanale o giornaliera in modo equilibrato. Ma nessuna trasformazione organizzativa può reggere senza un percorso negoziale che coinvolga le rappresentanze dei lavoratori e traduca le esigenze aziendali in soluzioni condivise. È nella contrattazione partecipata che questi elementi trovano equilibrio: l'azienda definisce strumenti e obiettivi, il sindacato garantisce equità e tutela collettiva.

Per evitare che la riduzione dell'orario diventi una penalizzazione nascosta, occorre sia sostenuta da una progettualità contrattuale innovativa. È in questa direzione che si colloca la proposta della Cisl, che non si limita alla classica riduzione dell'orario con mantenimento salariale, ma contempla anche modalità negoziali più avanzate, che, consentendo un risparmio economico e un aggravio organizzativo minimo, rendono l'istituto più attraente e, quindi, più praticabile per la parte datoriale. Si tratta, ad esempio, della possibilità di convertire i premi di risultato in tempo libero aggiuntivo, una formula che è già entrata in alcune pratiche contrattuali aziendali. Enel, ad esempio, con l'accordo sul premio di risultato del 5 luglio 2023, ha introdotto la possibilità di trasformare quote del premio di risultato in giornate di permesso retribuito. Unicredit, con l'accordo sulla conversione del premio di risultato in welfare del 13 febbraio 2024, ha previsto la possibilità, sino a un massimo di 5 giornate lavorative, di convertire il premio di risultato in giornate di permesso retribuito. Anche Banca Sella, nell'accordo del 28 ottobre 2024, consente ai lavoratori di utilizzare parte del premio in ore di permesso retribuito. Pur diversi per settore e dimensione, questi accordi segnalano un orientamento comune: sperimentare forme di scambio tra produttività e tempo libero, aprendo la strada a una contrattazione che può trasformarsi in leva di fiducia reciproca e in un elemento di valore percepiti dal cittadino-utente.

Così facendo, la settimana corta non si configura come un privilegio individuale, ma come un patto redistributivo che mette al centro la qualità della vita e la dignità del lavoro, garantendo allo stesso tempo la sostenibilità delle imprese e un'organizzazione equa dei tempi.

Su questa strada un esempio positivo, non l'unico, viene dal Gruppo Sace, che a gennaio 2024 ha dato avvio a un anno di sperimentazione, sulla base di un accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali, che prevede su

³ Tarantelli E. (1978), *Ridurre l'orario o garantire il salario?*, "Il mondo", 26 luglio 1978.

base volontaria, la possibilità di concentrare l'orario settimanale in quattro giornate da nove ore, portando così le ore contrattuali a 36 senza alcuna riduzione salariale o normativa. Accanto a questa misura, l'accordo ha introdotto un nuovo modello di lavoro agile e l'eliminazione delle timbrature, sostituite da una responsabilizzazione individuale sui risultati. È un esempio rilevante perché mostra come la settimana corta, se costruita con il coinvolgimento sindacale e in un quadro negoziale condiviso, possa migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro.

L'accordo è stato inoltre affiancato da un monitoraggio scientifico affidato all'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ha seguito l'evoluzione del progetto con indagini e focus group. Secondo i dati resi noti da Sace, nel comunicato stampa del 6 maggio 2025, emerge che oltre il 65% dei dipendenti segnala un miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro e il 58% una maggiore autonomia nella gestione degli obiettivi; al tempo stesso l'azienda registra un incremento di produttività superiore al 25%.

L'esperienza di Sace dimostra che una riduzione dell'orario può diventare un fattore di innovazione organizzativa quando è costruita attraverso il dialogo e la fiducia reciproca.

Non tutte le sperimentazioni, però, hanno seguito questa traiettoria. Il caso Unipol racconta l'altra faccia del problema: la riduzione dell'orario non è di per sé garanzia di miglioramento e può anzi tradursi in nuove rigidità se non è accompagnata da un autentico confronto negoziale. Qui la proposta aziendale, che prevedeva la settimana di quattro giornate da nove ore, è stata accolta con forte partecipazione dei lavoratori ma non ha portato a un accordo, perché il progetto nasceva da una logica unilaterale, più orientata al controllo che alla conciliazione.

È emersa con forza la funzione delle rappresentanze sindacali che hanno agito sulla base di un mandato forte, raccolto tramite votazione nelle assemblee dei lavoratori. È questo un esempio significativo di come la partecipazione, intesa come esperienza di democrazia concreta e protagonismo dei lavoratori, rappresenti una garanzia di equilibrio nei rapporti di potere all'interno del contratto di lavoro. La vicenda mostra che il ruolo attivo dei lavoratori è condizione indispensabile, anche, per trasformare la settimana corta in un progetto credibile di innovazione sociale. Il caso Unipol dimostra quindi che la settimana corta non è di per sé una panacea: può diventare uno strumento di cambiamento sociale solo se costruita attraverso un processo democratico e condiviso, e non imposta dall'alto come semplice riorganizzazione interna.

Dopo il fallimento del confronto in Unipol, il panorama contrattuale italiano ha però offerto esempi di segno opposto, in cui la riduzione dell'orario è diventata una leva di rinnovamento condiviso. È il caso di Retelit, che nel 2025 ha introdotto la settimana corta per tutta la popolazione aziendale.

Il Gruppo Retelit, che l'8 aprile 2025 ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali il nuovo Contratto Integrativo Aziendale, valido fino al 2027 e destinato a circa mille dipendenti. L'intesa ha introdotto, a partire da giugno 2025, la riduzione dell'orario a 36 ore settimanali, con il venerdì a mezza giornata, senza alcuna decurtazione salariale. La formula è stata resa possibile grazie a un meccanismo di corresponsabilità: due ore settimanali sono messe a disposizione dall'azienda e altre due sono ricavate dalla maturazione dei permessi retribuiti dei lavoratori. È un modello che unisce sostenibilità organizzativa e benessere e che mostra come si possano sperimentare soluzioni proiettate nel futuro senza contrapporre produttività e qualità della vita.

Questi esempi, tra successi e difficoltà, mostrano bene che i rischi e le opportunità della settimana corta dipendono soprattutto dal metodo con cui viene costruita. Fra i principali rischi: l'aumento dei carichi individuali, l'introduzione di nuove rigidità, la difficoltà di garantire turnazioni complete. Fra le opportunità: un migliore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, la possibilità di ridurre stress e assenteismo, rafforzare la motivazione e la fidelizzazione, attrarre competenze e rendere l'occupazione nei servizi più attrattiva per i giovani, favorendo un ambiente professionale più sano e sostenibile. In questa prospettiva, il lavoro non è soltanto una fonte di reddito, ma un elemento di realizzazione personale e sociale che si misura anche nel valore del tempo liberato. Un'organizzazione più equilibrata consente infatti di concepire il lavoro come ambito di realizzazione personale che non esaurisce l'esistenza, ma che, proprio grazie a un tempo distribuito in modo più umano, permette di coltivare relazioni, impegni civili, vita familiare e crescita individuale. È in questo intreccio che la riduzione dell'orario può diventare un fattore di sviluppo non solo economico, ma sociale, restituendo al lavoro il suo significato pieno di strumento per vivere meglio, non di vincolo che comprime la vita.

La settimana corta, dunque, non è un modello da applicare in modo uniforme e automatico, ma un terreno di sperimentazione che apre prospettive nuove. Non si tratta solo di ridurre l'orario, ma di ripensare l'organizzazione del lavoro come strumento di benessere e di qualità sociale. La contrattazione, quando è partecipativa e condivisa, diventa il laboratorio in cui questi equilibri possono essere costruiti, valorizzando la responsabilità delle imprese e la voce dei lavoratori. È in questa alleanza tra produttività e vita che la settimana corta mostra il suo significato più profondo: non una concessione, ma un investimento nel futuro del lavoro e della società.

Rapporto contrattazione sociale 2025 – Dipartimento Cisl

di Redazione

La lettrice e il lettore che sceglieranno di avventurarsi nel Rapporto si troveranno nelle condizioni di sperimentare alcuni incontri significativi sotto diversi aspetti. Siamo sicuri che i molteplici punti di vista, i differenti posizionamenti organizzativi e la pluralità delle competenze messe in campo possono offrire buone ragioni per inoltrarsi nella lettura del Rapporto nella sua integrità. Perché la ricchezza dei



contribuiti accompagna ad avere contezza delle caratteristiche della contrattazione sociale nei territori in termini di volume attuale, evoluzione recente, ambiti privilegiati di intervento, temi emergenti, processi negoziali. Oltre a ciò, il volume aiuta a cogliere gli aspetti che qualificano la contrattazione sociale e la rendono distintiva e strategica all'interno dell'azione rappresentanza sociale della Cisl, di cui costituisce un elemento la cui conoscenza e valorizzazione sono decisive per l'intera organizzazione.

Nella prefazione Daniela Fumarola, Segretaria nazionale della Cisl, afferma con estrema chiarezza e forza: “abbiamo una ricchezza straordinaria: la contrattazione sociale diffusa e viva nei territori. Sta a noi consolidarla, valorizzando il lavoro quotidiano di chi la costruisce con pazienza e passione. A loro va il merito di rendere tangibile, ogni giorno, il significato delle parole coraggio, partecipazione e contrattazione”.

Emilio Didoné (Segretario nazionale Fnp fino a giugno 2025) rilancia come “la contrattazione sociale territoriale assume, pertanto, un ruolo che va oltre la centralità del dialogo tra sindacato e istituzioni, ma si configura come uno strumento indispensabile per garantire i diritti e abbattere le disuguaglianze. In sintesi, diviene un vero e proprio garante del benessere socio-economico della collettività”.

Il primo capitolo di Rosangela Lodigiani è l'occasione per comprendere le diverse connessioni che la contrattazione sociale esprime sia in relazione alla contrattazione collettiva, sia in quanto cerniera con il welfare locale e

lo sviluppo sostenibile. La lettrice e il lettore, inoltre, potranno sicuramente apprezzare il cuore della contrattazione sociale: “contrattare è partecipare”. La Cisl, il sindacato che vuole continuare a essere “nuovo”, può essere tale se esprime una cura quotidiana di questi processi in quanto “ascolto della cittadinanza, conoscenza dei bisogni, tessitura di legami di collaborazione per la costruzione di risposte diventano la strada maestra per presidiare la qualità della democrazia e dei processi partecipativi che sorreggono le scelte di governo e sviluppo dei territori, la promozione del benessere dei cittadini, la tutela dell’esigibilità dei loro diritti”.

In questa cornice culturale e di senso si collocano i dati del triennio 2022-2024 analizzati da Egidio Riva nel secondo Capitolo. I dati raccolti dall’Osservatorio Cisl gettano luce sugli elementi distintivi della contrattazione sociale di prossimità di cui vi è evidenza nel nostro Paese e ne individuano le principali linee di trasformazione. In proposito, emerge complessivamente l’immagine di un sistema in trasformazione, in ragione, da un lato, di un chiaro ridimensionamento quantitativo – forse anche in relazione a mutamenti politici ed economici conseguenti alla pandemia – e, dall’altro lato, da una più equilibrata diffusione nei territori. In specie, si registra una flessione nel numero complessivo dei documenti rispetto al periodo 2013-2021, ma il 2024 mostra segnali di ripresa. Dal punto di vista territoriale, si osserva una redistribuzione geografica delle attività: la Lombardia mantiene un ruolo centrale, ma la sua incidenza diminuisce a vantaggio di regioni come Marche, Emilia-Romagna, Toscana e Veneto. Questo ampliamento segnala un radicamento crescente della cultura della concertazione anche in territori precedentemente meno attivi.

In questa cornice, l’impiego delle nuove categorie di classificazione ha consentito di analizzare, per la prima volta in modo approfondito, la dimensione qualitativa e tematica della contrattazione sociale di prossimità,

evidenziandone la complessità crescente e la stratificazione interna. I documenti analizzati – che in tre quarti dei casi sono vere e proprie intese o accordi e in un quarto dei casi espressioni delle rimanenti modalità del dialogo sociale – si applicano primariamente all’ambito comunale, a livello di comuni singoli o associati. In quanto tali, anche per motivi legati alla distribuzione delle competenze tra i livelli amministrativi e di governo, essi risultano incentrati attorno ad aree e tematiche specifiche, quelle classiche del welfare sociale (anziani, famiglia, fisco, coesione e territorio), che rappresentano il nocciolo duro della contrattazione sociale di prossimità. Nella media, i documenti della contrattazione sociale di prossimità includono oltre dieci misure o azioni di politica per ciascun documento. Questo numero, indicatore della crescente complessità, rappresenta altresì un chiaro segnale dell’evoluzione qualitativa dei contenuti negoziati, che non si limitano, evidentemente, alla rivendicazione di singoli interventi, ma mirano a costruire pacchetti integrati e coordinati di politiche locali.

Sempre in tema di azioni e misure di politica, nella contrattazione sociale di prossimità una chiara preferenza è data ai trasferimenti in natura, beni e servizi di vario genere, che vengono erogati, in sei casi su dieci, in modo selettivo e/o categoriale, in base a requisiti economico-patrimoniali e socio-anagrafici spesso combinati tra di loro. Non mancano, ad ogni modo, le prestazioni universalistiche, la cui incidenza è peraltro in crescita, seppure

non lineare, tra il 2022 e il 2024. In definitiva, i dati restituiscono l'immagine di una contrattazione sociale di prossimità che, pur mantenendo salda la propria vocazione sociale e redistributiva, sta progressivamente ampliando il proprio raggio d'azione e acquisendo un grado più elevato di maturità.

Sullo sfondo si stagliano, comunque, alcuni elementi che invitano a tenere alta la soglia di attenzione. Sembrano, infatti, evidenziarsi: una riduzione nel numero medio di attori negoziali coinvolti, specie per quanto concerne i soggetti del terzo settore; il prevalere di un orizzonte temporale limitato; la riduzione dell'incidenza delle politiche sanitarie e sociosanitarie. Questioni che, insieme alle evidenze positive raccolte e commentate, consegniamo al dibattito congressuale.

Nel terzo capitolo Rosangela Lodigiani e Massimiliano Colombi offrono ai lettori la possibilità di rileggere l'esperienza della contrattazione sociale in relazione al welfare locale e in particolare nella prospettiva dell'amministrazione condivisa che si configura come un vero e proprio banco di prova. Nell'epoca della co-programmazione e della co-progettazione la contrattazione sociale agita nei territori presenta diversi punti di interesse e rilancia alcune sfide. In particolare "l'importanza di promuovere la complementarità tra le diverse

forme di concertazione e partecipazione emerge anche in relazione a questa duplice sfida: da un lato contrastare il rischio di un ripiegamento particolaristico, di una «partecipazione selettiva» che premia le realtà di Terzo settore più forti, più capaci di voce a discapito delle soggettività più fragili; di una «rappresentanza corporativa», che lascia fuori chi è senza una specifica appartenenza; dall'altro lato promuovere una rappresentanza e una partecipazione inclusive, capaci di dare voce anche "ai lontani".

Grazie ad un importante patrimonio di competenze interne alla Cisl e alla Fnp – Alessandro Geria, Silvia Stefanovichj, Alessandro Donelli, Laura Gatti – il quarto capitolo diventa una buona occasione per cogliere il valore di un prezioso quadro rispetto alle novità normative, con una particolare attenzione agli indirizzi per le politiche a favore degli anziani non autosufficienti e persone con disabilità. Infine, prima della presentazione della "Squadra dell'Osservatorio sociale", ovvero delle donne e degli uomini della Cisl che nei diversi livelli dell'organizzazione condividono giornalmente passione, intelligenza e competenze, Massimiliano Colombi propone di mettere in relazione la contrattazione sociale con la questione della sostenibilità.

In questa prospettiva la sostenibilità può diventare una chiave rigenerativa per la stessa contrattazione sociale. In questa direzione "ripensare la contrattazione sociale alla luce della sostenibilità significa anche rilanciare la costruzione di un «patrimonio di comunità», inteso come insieme di valori, legami e competenze da condividere e trasmettere. In questa direzione, la sostenibilità si afferma non solo come sfida, ma come promessa".*

Il file del Rapporto completo è disponibile al seguente link:

<https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2025/09/Rapporto-Cisl-2025.pdf>

*Scheda a cura del Dipartimento Politiche Sociali Cisl

Antonio Coccozza. Il sistema impresa. Temi e problemi della sociologia del lavoro e delle organizzazioni

di Brigida Angeloni

Il volume che recensiamo per ricordare il professor Antonio Coccozza è un testo estremamente interessante ed attuale, che si propone di contribuire a delineare una proposta scientifica a supporto di un nuovo paradigma interpretativo nell'ambito della sociologia del lavoro e delle organizzazioni, con un approccio interdisciplinare, sostenga il primato della persona e la sua libertà nell'agire sociale responsabile.

A partire da questo assunto, il testo propone delle utili riflessioni sulle sfide che interessano la sociologia italiana ed europea e sulle aree tematiche di approfondimento teorico ed empirico che riguardano i fenomeni di maggior impatto sociologico, quali l'affermazione della complessità e lo sviluppo dell'azione sociale, le

norme che regolano la strutturazione, la convivenza economica, sociale e civile, il rispetto delle diverse culture e la valorizzazione dei differenti punti di vista.

Il percorso di analisi proposto affronta sei macro tematiche, che corrispondono ad altrettante questioni problematiche e all'insieme dei fenomeni connessi con:

1. la complessità dello scenario, la flessibilità e l'incertezza nella società postmoderna;
2. le linee di sviluppo della sociologia, alla ricerca di un ruolo per la comprensione della complessità sociale e le sfide contemporanee;
3. il ruolo strategico svolto dal capitale immateriale, l'etica, l'education, le competenze e i nuovi caratteri dello sviluppo;
4. la scuola, le metodologie didattiche interattive, l'alternanza scuola-lavoro e il processo di interscambio tra sapere, competenze trasversali e orientamento;
5. la trasformazione del sistema formativo, verso una riforma della formazione, tra criticità e opportunità;
6. le prospettive future delle nostre società, l'affermazione di un nuovo paradigma per lo sviluppo organizzativo e la valorizzazione delle persone.



Gli approfondimenti proposti mostrano come per governare questi fenomeni così complessi e interconnessi sia necessario un approccio di tipo multidimensionale e interdisciplinare che favorisca il dialogo tra la dimensione sociologica con quella giuridica, con quella sociologica e politologica. Il professor Coccozza lascia in questo volume un messaggio importante: è necessario rielaborare un approccio teorico che metta al centro la persona, con la sua storia, la sua cultura, i suoi valori, le sue credenze, i suoi obiettivi materiali e immateriali; l'essere umano quale attore e autore responsabile del proprio destino nella vita economica, organizzativa e sociale e di quello della comunità in cui vive.

Antonio Coccozza (2025), *Il sistema impresa. Temi e problemi della sociologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.

Premio Pierre Carniti per studi di giovani in materia di lavoro

di Redazione

La Fondazione Pierre Carniti, promuove il Premio Pierre Carniti a lui intitolato.

Il bando, in scadenza il prossimo 15 dicembre 2025, quest'anno si concentrerà su due temi specifici: come cambiano i bisogni dei lavoratori di fronte al lavoro che cambia e gli impatti dell'intelligenza artificiale sul lavoro.

I temi sono stati selezionati nella convinzione che i giovani hanno certamente maggiore familiarità con l'intelligenza artificiale e quindi possono valutarne l'impatto attraverso un pensiero critico e senza preclusioni o timori rispetto agli effetti. Lo stesso vale per il tema dei nuovi bisogni rispetto al lavoro che cambia, che coinvolge i giovani in prima persona, ma in maniera totalmente differente ad altri segmenti del mondo del lavoro, a fronte della capacità di adattività che gli stessi hanno e rispetto agli equilibri connessi in termini di crescita professionale e personale e conciliazione.

Il premio è destinato a giovani studenti, laureati, dottorandi under 34 e prevede l'assegnazione di 3 premi da 2.500 euro ciascuno ai migliori elaborati, valutati da una commissione esaminatrice composta da professori ed esperti o intellettuali di alto profilo selezionati dal Consiglio di amministrazione della Fondazione stessa.

Il regolamento per partecipare al premio è consultabile al seguente link:

<https://www.fondazionecarniti.it/wp-content/uploads/2025/06/REGOLAMENTO-Premio-Pierre-Carniti-2025.pdf>

www.fondazionecarniti.it

Scadenza 15 dicembre!

Mancano **solo 3 mesi** per partecipare al **Premio Pierre Carniti** per studi di giovani in materia di lavoro

- ✓ Sei un giovane sotto i 34 anni?
- ✓ Ti appassionano i temi del lavoro che cambia?
- ✓ Vuoi dire la tua su futuro e innovazione?

Scegli un tema e invia il tuo elaborato:

1. Nuovi bisogni dei lavoratori dettati dal lavoro che cambia
2. Intelligenza artificiale e impatti sul lavoro

I 3 migliori lavori verranno premiati a gennaio 2026 con 2.500 € ciascuno

Regolamento e modalità di partecipazione disponibili sul sito www.fondazionecarniti.it

FONDAZIONE PIERRE CARNITI - Via Piemonte 32 - 00198 Roma - Codice fiscale 96623340563 info@fondazionecarniti.it

Praticare la confederalità, abitare l'organizzazione – Sessione di studio per il Comitato esecutivo Ust Cisl Frosinone

di Redazione



Comitato esecutivo
in sessione di studio:

CISL
FROSINONE

**PRATICARE LA
CONFEDERALITÀ,
ABITARE
L'ORGANIZZAZIONE**

Percorsi di condivisione

16-17 ottobre 2025

Casa di preghiera - Guarcino (FR) - Via San Luca 38

OBIETTIVI:

- Favorire un dialogo aperto e costruttivo per condividere cultura organizzativa, mission e visione sindacale in ottica confederale;
- Sviluppare nei sindacalisti la capacità di condurre processi di contrattazione partecipativa;
- Comprendere il ruolo strategico del welfare aziendale nel contesto delle nuove relazioni industriali;

PROGRAMMA 1 giornata

10:00	Presentazione dei lavori e interventi: Antonella VALERIANI Segr. Gen. Ust Frosinone Enrico COPPOTELLI Segr. Gen. USR Lazio Natale MADEO Fondazione Tarantelli - Centro Studi Cisl
10:15	Presentazione degli obiettivi formativi; Socializzazione
10:30	"Il valore e la necessità del lavoro di squadra" Natale MADEO
11,30	Pausa
11,45	Laboratorio in gruppi: Costruire sinergie e strategie di azione in ottica confederale
12,30	Restituzione e confronto
13,30	Pranzo
14,30 -	"La contrattazione partecipativa "come nuova" mission contrattuale della Cisl" Laboratorio in gruppi e confronto Enzo MARRAFINO Formatore
16,00	Pausa
16,15	"La partecipazione: tra legge e contrattazione collettiva" Dibattito e confronto con il Relatore Ettore INNOCENTI Centro Studi Cisl

PROGRAMMA 2 giornata

9,00	"Il welfare aziendale come leva strategica per potenziare la partecipazione nella contrattazione collettiva" Emmanuele MASSAGLI Presidente Fondazione Tarantelli
10,30	Confronto e dibattito
11,00	Pausa
11,30	Comitato esecutivo
13,00	Conclusione dei lavori Antonella VALERIANI Segr. Gen. Ust Frosinone
13,30	Pranzo



Esserci per cambiare Filca Cisl Umbria 14 novembre 2025

di Redazione



FILCA
CISL UMBRIA

ESSERCI PER CAMBIARE

**PERSONA
E LAVORO**

"PARTECIPAZIONE"

**PER IL FUTURO
DELLE PERSONE NELL'EPOCA
DELLE TRANSIZIONI**

Coordina i lavori
Vanni Petrelli (Ufficio Stampa Filca Nazionale)

9:30 Introduce
Emanuele Petrini (Seg. Reg. Filca Cisl Umbria)

9:45 Saluti del Parroco
Monsignor Luigi Filippucci (Direttore Diocesano per la Pastorale Sociale e del Lavoro di Foligno)

10:00 Saluto Istituzionale
Dott.ssa Stefania Proietti (Presidente Regione Umbria)

10:30 Intervengono

- Prof. Roberto Segatori (Sociologo UniPG)
- Emmanuele Massagli (Presidente Fondazione Tarantelli)
- Virginio Caparvi (Onorevole e Sindaco di Nocera Umbra)
- Dott. Leone Bosi (Direttore Millerknoll spa Foligno)
- Direttore Omya Italia
- Dott. Simone Cascioli (Direttore Confindustria Umbria)
- Laura Moro (Associazione Communitas)
- Enzo Pelle (Seg. Gen. Nazionale Filca Cisl)

13:30 Conclude
Angelo Manzotti (Seg. Geg. Cisl Umbria)

14 Novembre 2025 Nocera Umbra
Sala dei Sindaci Presso Palazzo del Comune

Partecipazione. Modelli e sfide per costruire la democrazia economica

Matera, 21 novembre 2025

di Redazione



#IlCoraggioDellaPartecipazione

MATERA 21 NOVEMBRE 2025 UNAHOTELS MH ORE 15:00

PARTECIPAZIONE

Modelli e sfide per costruire la democrazia economica

SALUTO	ANTONIO NICOLETTI SINDACO DI MATERA
INTRODUCE	VINCENZO CAVALLO SEGRETARIO GENERALE DELLA CISL BASILICATA
DISCUOTONO	ON. WALTER RIZZETTO PRESIDENTE DELLA XI COMMISSIONE (LAVORO PUBBLICO E PRIVATO) DELLA CAMERA DEI DEPUTATI
	VITO BARDI PRESIDENTE DELLA REGIONE BASILICATA
	ANGELO CHIORAZZO VICEPRESIDENTE DEL CONSIGLIO REGIONALE DELLA BASILICATA
COORDINA	FRANCESCO SOMMA PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA BASILICATA
	EMMANUELE MASSAGLI PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE NAZIONALE PERMANENTE PER LA PARTECIPAZIONE E DELLA FONDAZIONE EZIO TARANTELLI
CONCLUDE	DANIELA FUMAROLA SEGRETARIA GENERALE DELLA CISL



SegnalAzioni

Connettere energie. La partecipazione che genera sussidiarietà e futuro Pisa, 27 ottobre 2025

di Redazione



Connettere energie

La partecipazione che genera sussidiarietà e futuro

Introduce

Giorgia Bumma Segretaria Generale UST CISL Pisa

Intervengono:

Stefano Zamagni

Docente di Economia Civile Università degli studi di Bologna e Presidente della Fondazione LUMSA

Emmanuele Massagli

Presidente Commissione Nazionale per la partecipazione dei lavoratori

Silvia Russo

Segretaria Generale USR CISL Toscana

Grazia Ambrosino

Presidente Aforisma

Rita Luchi

Patto di Comunità

Lorenzo Bandini e Rita Saponara

JEVIS | Junior Enterprise Pisa

Saluti del Sindaco di Pisa **Michele Conti**

Conclusioni:

Giorgio Graziani

Segretario Nazionale CISL

Modera:

Simona Giuntini

Giornalista



27 Ottobre 2025, ore 9:30

Biblioteca dei Cappuccini Via dei Cappuccini 2/B, Pisa

Adolescenti. Una domanda che attende risposta

di Redazione

Roma, 30 ottobre 2025

Una serata dedicata al dialogo intergenerazionale e alla comprensione della condizione adolescenziale contemporanea.

L'evento rientra tra gli appuntamenti del Giubileo del mondo educativo.



ADOLESCENTI

Una domanda che attende risposta



Intervengono

DOTT. SSA MONIKA GRYGIEL

Medico Psichiatra e psicoterapeuta

DOTT. ERALDO AFFINATI

Scrittore, educatore, insegnante

Autore del libro "Per amore del futuro. Educare oggi" (San Paolo)

PROF. STEFANO VICARI

Professore Ordinario di Neuropsichiatria Infantile

Autore del libro "Adolescenti interrotti. Intercettare il disagio prima che sia tardi" (Feltrinelli)

Modera

DOTT. FABIO BOLZETTA

Giornalista

Presidente Associazione WebCattolici Italiani (WeCa)

Saluti introduttivi

PROF. FRANCESCO BONINI

Magnifico Rettore dell'Università LUMSA



Giovedì 30 ottobre 2025 - ore 17/19

Sala Giubileo - Università LUMSA

Via di Porta Castello, 44 - ROMA

Prenotazione (OBBLIGATORIA): tel. 06.68.72.354 • centro@paoline.eu • www.paoline.eu



il
PRO
GET
TO—

Rivista di cultura del lavoro