

il PRO GET TO —

Rivista di cultura del lavoro

- Un Patto sociale perché i cambiamenti siano *transizioni* e non *distruzioni*
- Lo stato attuale della previdenza complementare
- Vino nuovo in otre nuovo. Costruire tutele nel lavoro tramite piattaforma
- Relazioni sindacali e lavoro pubblico
- Partecipare per crescere: il modello Snam
- Il protocollo di Relazioni industriali in Acquedotto Lucano SpA
- Governare la GenAI nei sistemi educativi
- Riformismo e intransigenza
- Oltre la rigenerazione: l'agopuntura urbana

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: Maria Berretta, Ilaria Carlino, Fiorenzo Colombo, Damiano Laurenti Gabrielli, Vittorio Di Vaio, Mariella Pezzulla, Marcello Poli, Laura Santilli, Ulderico Sbarra, Maria Tarnita.

Per scrivere alla redazione: ilprogetto@fondazionetarantelli.it

Indice

Editoriale	4
di Brigida Angeloni	
Primo piano	
Un Patto sociale perché i cambiamenti siano transizioni e non distruzioni	7
di Emmanuele Massagli	
Primo piano	
Lo stato attuale della previdenza complementare. Perché diventa sempre più una necessità e sempre meno una opzione	9
di Raffaele Bruni	
Orizzonti sindacali	
Vino nuovo in otre nuovo. Costruire tutele nel lavoro tramite piattaforma	14
di Daniel Zanda	
Relazioni di lavoro	
Relazioni sindacali e lavoro pubblico: l'esito del Report CREL	16
di Maria Tarnita	
Storie della partecipazione	
Partecipare per crescere: il modello Snam	19
di Roberto Scarlatella	
Storie della partecipazione	
Storie di partecipazione: il protocollo di Relazioni industriali in Acquedotto Lucano SpA	22
di Vittorio Di Vaio	
Società	
OECD Digital Education Outlook 2026: governare la GenAI nei sistemi educativi	24
di Flavia Palaferri	
Società	
Riformismo e intransigenza	28
di Luigi Lama	
Centro e periferie	
Oltre la rigenerazione: l'agopuntura urbana	33
di Ulderico Sbarra	
Documenti	
Partecipazione dei lavoratori: l'Assemblea del Cnel approva l'istituzione del "bollino" per le buone pratiche aziendali	39
SegnalAzioni	40

Editoriale

di Brigida Angeloni

Il numero di febbraio de Il progetto è caratterizzato da contributi che trattano temi di attualità sindacale e da approfondimenti che affrontano contenuti di scenario. Tutti gli articoli richiamano la nostra attenzione su quanto istituzioni, forze sociali e cittadini stessi sono sempre più chiamati ad assumersi direttamente la responsabilità di affrontare con scelte coraggiose e lungimiranti le urgenze sociali, economiche e culturali che caratterizzano la nostra epoca.

La rubrica "Primo piano" si apre con l'articolo di Emmanuele Massagli che ci richiama alla necessità di tornare a sottoscrivere patti sociali che ci permettano di guidare e non subire quelle transizioni che stanno interessando tutto il mondo occidentale, prima che diventino "distruzioni". Come quello proposto dalla Cisl durante il Congresso dello scorso anno, un Patto della responsabilità, un accordo che deve avere tutti i connotati di un impegno condiviso, che comporti investimenti, vantaggi e sacrifici tanto per la politica (riforme, incentivi fiscali e contributivi), quanto per le forze sociali (rinnovo dei CCNL, accordi interconfederali, flessibilità contrattate).

Nella stessa rubrica Raffaele Bruni presenta una riflessione sullo stato attuale della previdenza complementare, sollecitato dalla novità introdotta dalle Legge di Bilancio che prevede la portabilità del contributo del datore di lavoro in un fondo a scelta del lavoratore. Come afferma l'autore, la questione della portabilità del contributo del datore di lavoro non è un dettaglio tecnico, ma è un tema che tocca l'architettura stessa della previdenza complementare nel suo fondamento contrattuale e collettivo. Il sindacato, e soprattutto la CISL, è stato l'unico attore ad aver informato e accompagnato i lavoratori, promuovendo le adesioni alla previdenza complementare. Attraverso la contrattazione collettiva, l'informazione nei luoghi di lavoro e il sostegno operativo ai fondi negoziali, il sindacato ha svolto un ruolo determinante nella costruzione del secondo pilastro previdenziale. E sarà determinante quanto continuerà a fare per evitare che questo strumento di tutela possa indebolirsi.

Nella sezione Orizzonti sindacali proponiamo un articolo di Daniel Zanda (Segretario generale Felsa Cisl) sul percorso di costruzione della rappresentanza sindacale per i rider, lavoratori che gestiscono la loro prestazione professionale attraverso una piattaforma digitale che gestisce l'assegnazione delle consegne. Anche se c'è ancora bisogno di migliorare le condizioni e le tutele di questi lavoratori, questa modalità di organizzazione del lavoro deve farci riflettere su quanto questi cambiamenti mettono in discussione le categorie della subordinazione e della autonomia (o della etero organizzazione) applicate nel secolo scorso nell'attuale mercato del lavoro.

Il tema delle relazioni sindacali nel lavoro pubblico è l'oggetto dell'articolo di Maria Tarnita inserito nella sezione Relazioni di lavoro. Il contributo ci presenta una sintesi della ricerca *La risorsa negoziale per l'innovazione* del CREL (Centro di Ricerca Leopoldo Elia dell'Università LUMSA), il lavoro svolto ha l'intento di riportare al centro del dibattito pubblico un tema spesso affrontato solo in modo episodico: il ruolo delle relazioni sindacali nel funzionamento e nella trasformazione delle pubbliche amministrazioni. Il lavoro di monitoraggio e analisi ha restituito un quadro articolato, che con-

sente di leggere in profondità le dinamiche negoziali del lavoro pubblico, andando oltre semplificazioni e rappresentazioni parziali.

Nella rubrica Storie della partecipazione presentiamo due accordi di partecipazione: il primo

relativo all'accordo sottoscritto presso la Snam, azienda del settore energia, e il secondo sottoscritto nella Spa Acquedotto Lucano.

Roberto Scarlatella, Segretario generale della Femca Lombardia, ci presenta le caratteristiche del protocollo sottoscritto nello scorso mese di dicembre con Snam, che rinnova e rafforza il sistema partecipativo per tutte le Società del gruppo SNAM, adattandolo alle trasformazioni economiche, produttive e tecnologiche in atto. Il protocollo infatti delinea la rotta futura delle relazioni industriali e conferma la volontà di dialogo tra azienda e lavoratori, puntando su un modello partecipativo più moderno e meno conflittuale. Nell'articolato vengono definiti strumenti concreti e innovativi volti alla promozione e allo sviluppo della cultura partecipativa dei lavoratori, affinché possano prendere decisioni consapevoli grazie ad una informazione adeguata, preventiva e tempestiva.

La costituzione dell'Organismo Paritetico di Partecipazione (OPP), ente non negoziale con funzioni di indirizzo, che riceverà le informative necessarie alla comprensione delle necessità su strategie e scenari evolutivi, si passa ad un modello di condivisione delle scelte strategiche, attuando un sistema di partecipazione più forte e strutturato. L'OPP si affianca al Comitato di Negoziazione, che mantiene le funzioni contrattuali, e al Comitato Tecnico, che è incaricato delle analisi specialistiche su diverse tematiche ed è organismo fondamentale, perché non negoziale, ma di analisi, composto da dipendenti che di volta in volta cambiano a seconda dei temi.

L'accordo sottoscritto in Acquedotto Lucano Spa, ci viene presentato da Vittorio di Vaio e ha realizzato l'intento di definire un sistema di relazioni industriali che realizzi un modello avanzato di partecipazione, tramite, nello specifico, l'istituzione di commissioni paritetiche consultive mirate ad una trasparenza informativa sulle decisioni strategiche adottate nei momenti di crisi connessi ai cambiamenti. Le parti si prefissano come obiettivi da raggiungere il costante utilizzo degli strumenti di contrattazione per creare condizioni di maggior efficienza, per migliorare la qualità del lavoro e del servizio erogato, un'appropriata condivisione delle strategie aziendali, una trasparenza nell'attuazione delle procedure aziendali tramite il perseguimento di obiettivi ed interessi comuni ed infine una valorizzazione del personale, della qualità della vita dei dipendenti e dell'ambiente di lavoro. In tema di sviluppo e diffusione di strumenti di partecipazione, vi segnaliamo che il 26 febbraio l'Assemblea del CNEL ha approvato il Regolamento in materia di "raccolta e valorizzazione delle buone pratiche di partecipazione" e la relativa istituzione del "bollino CNEL" per le buone pratiche di partecipazione dei lavoratori. Il distintivo sarà assegnato dalla Commissione Nazionale Permanente per la Partecipazione alle esperienze virtuose di coinvolgimento dei dipendenti nella gestione, nel capitale, nei risultati e nell'organizzazione aziendale, in coerenza con la legge 15 maggio 2025, n. 76. A partire da oggi, imprese, fondazioni, cooperative, enti del Terzo settore e associazioni possono candidare i propri modelli partecipativi attraverso l'area dedicata sul portale istituzionale del CNEL (cliccare [qui](#) per la pagina dedicata). Vi rimandiamo alla sezione Documenti dove troverete una scheda più dettagliata sull'iniziativa del CNEL.

Nella sezione Società proponiamo un articolo di Flavia Palaferri che ci presenta i contenuti emersi nella pubblicazione dell'OECD *Digital Education*

Outlook 2026. Si tratta di un documento di grande rilevanza per chi si occupa di scuola, formazione e politiche pubbliche, perché affronta in modo sistematico l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa, la cosiddetta GenAI, sui sistemi educativi. L'analisi si sviluppa lungo tre direttrici principali: migliorare l'apprendimento degli studenti, rafforzare le prestazioni degli insegnanti e rendere più efficiente il sistema istituzionale. Il *Digital Education Outlook 2026* non offre risposte o soluzioni definitive, ma propone un quadro chiaro: la tecnologia non determina automaticamente il futuro. La differenza la faranno le istituzioni, le regole e la capacità dei soggetti collettivi di governare il cambiamento.

All'interno della stessa sezione vi presentiamo un contributo di Luigi Lama, si tratta di una riflessione sulle reazioni ostili che spesso si manifestano come reazione ai processi riformisti. L'autore, attraverso le parole di due economisti, Federico Caffè e Albert Hirschman, ci conduce a valutare le ragioni e le caratteristiche delle critiche poste alla legge 76/2025 sulla partecipazione. In alcuni casi espresse da soggetti e gruppi con approcci politico-culturali tradizionalmente ostili alla Cisl, ma anche da illustri accademici. La rivista dà spazio all'importante tema della rigenerazione urbana attraverso l'articolo di Ulderico Sbarra, inserito nella rubrica Centro e periferie. L'autore ci permette di scoprire un approccio innovativo all'urbanistica: l'agopuntura urbana. L'agopuntura urbana si caratterizza per interventi puntuali, ma fortemente rappresentativi, capaci di modificare l'ambiente in cui sono realizzati e migliorarlo, in alcuni casi anche espandendosi al vicinato. Questa pratica prevede interventi mirati, rapidi ed economici, opere realizzate con grandi risparmi e in tempi brevi, capaci di guarire, rivitalizzare e diffondere positività al quartiere e all'intero organismo urbano; una pratica che non esclude la pianificazione a lungo termine, ma si fa carico dell'urgenza del cambiamento e dell'azione necessaria a realizzarlo, in particolare provando a migliorare ciò che è compromesso e fonte di disagio.

Buona lettura

Primo piano

Un Patto sociale perché i cambiamenti siano transizioni e non distruzioni

di Emmanuele Massagli

I passaggi cruciali della storia economica del nostro Paese sono sempre stati accompagnati da patti sociali sottoscritti tra Governo, associazioni sindacali e datoriali.

È accaduto il 14 febbraio 1984, quando il Governo Craxi concordò con CISL e UIL il congelamento del perverso e macro-economicamente diabolico meccanismo della scala mobile. Il 23 luglio 1993 tutte le sigle datoriali e sindacali firmarono con il Governo tecnico guidato da Carlo Azeglio Ciampi il Protocollo che inaugurò quella “politica dei redditi” che accompagnò l’Italia in Europa. Il 5 luglio 2002 il Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi sottoscrisse il Patto per l’Italia, un nuovo accordo separato (come sempre accade quando governano le forze di centrodestra) che definì le traiettorie della riforma del mercato del lavoro (legge Biagi) che ha provato a guidare il nostro ordinamento fuori dal Novecento industriale. Fu tripartito, ma ancora non unitario, l’accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, mediante il quale furono adeguate le “regole del gioco” negoziale a un contesto in vorticoso movimento: si deve a quel documento la durata triennale dei contratti collettivi nazionali, l’individuazione di un nuovo indicatore per l’inflazione (l’IPCA al netto dei beni energetici importati) e il rilancio del welfare contrattuale. Contenuti, questi, successivamente confermati nell’accordo interconfederale unitario del 28 giugno 2011. Da ultimo, non si dimentichino i Protocolli «di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro» approvati a partire dal 14 marzo 2020 dal Governo Conte e da tutte le parti sociali per garantire la ripresa in sicurezza delle attività di lavoro.

Quanto proposto dalla CISL a partire da luglio 2025, al termine del ventesimo Congresso confederale, è quindi tutt’altro che retorico: di fronte agli epocali cambiamenti indotti dai crescenti squilibri geopolitici, dal crollo demografico e dalla pervasività dell’intelligenza artificiale generativa, occorre il coraggio di tornare a guardarsi negli occhi (invece che battibeccare via social e agenzia di stampa) per guidare e non subire quelle transizioni che stanno interessando tutto il mondo occidentale, prima che diventino “distruzioni”.

Il Patto della responsabilità proposto dalla CISL ha senso soltanto se non compresso in un elenco di desiderata astratti. Una intesa sulla forma e la grafica della scatola, senza però alcun contenuto, non serve a nessuno. Al contrario, l’accordo deve avere tutti i connotati di un impegno condiviso, che comporti investimenti, vantaggi e sacrifici tanto per la politica (riforme, incentivi fiscali e contributivi) quanto per le forze sociali (rinnovo dei CCNL, accordi interconfederali, flessibilità contrattate). Capitoli irrinunciabili di un patto di questo genere devono essere l’espansione dei salari mediante la contrattazione decentrata, naturalmente correlata alla produttività delle imprese; regole chiare, innanzitutto negoziali, sulla rappresentanza e la

sua misurazione per contrastare ogni forma di *dumping*; l'aggiornamento delle competenze di tutti i lavoratori per garantirne l'occupabilità anche nei periodi di instabilità (perché non fissare nel nostro ordinamento un vero e proprio diritto alla formazione continua?); l'inclusione delle donne e dei giovani inattivi nel mercato del lavoro, facendo leva su incentivi fiscali selettivi e correggendo le storture del tirocinio formativo usato come contratto di ingresso nel mondo del lavoro.

L'opposizione di alcune sigle sindacali (e forse anche datoriali?) al nuovo Patto sociale non riguarda il merito delle proposte, ma si esaurisce nel timore di avvantaggiare le forze politiche oggi al Governo, temendo che la firma di un grande accordo quadro possa essere riscossa in termini di consenso elettorale. È la medesima dinamica che si verificò dopo il Patto di San Valentino. In quei frangenti Pierre Carniti, figura tutt'altro che ostile al fronte culturale progressista che era schierato in opposizione al Governo Craxi, si prodigò a spiegare che la CISL aveva inteso difendere un accordo sindacale utile ai lavoratori e al Paese, non a uno schieramento politico. Non può che essere questa la preoccupazione anche oggi in materia di solidarietà sociale ed espansione economica, pena la grave confusione tra responsabilità e ideologia.

Primo piano

Lo stato attuale della previdenza complementare. Perché diventa sempre più una necessità e sempre meno una opzione

di Raffaele Bruni

Dopo anni di sostanziale immobilismo e di assenza ingiustificata, il legislatore torna, direi finalmente, a occuparsi di previdenza complementare. L'ultimo grande intervento di sistema risale ormai all'approvazione del decreto legislativo n. 252 del 2005 e all'avvio del semestre del silenzio-assenso nel 2007, una stagione riformatrice che avrebbe dovuto segnare il definitivo decollo del secondo pilastro previdenziale.

Anche quest'ultimo intervento, tuttavia, a fianco di provvedimenti necessari e a lungo attesi, è segnato da elementi contraddittori. La presenza di misure a dir poco discutibili, come quella relativa alla portabilità del contributo del datore di lavoro, rischia di distogliere l'attenzione dai nodi reali del sistema, che sono quelli dello spazio e del ruolo della pensione complementare come componente strutturale e stabile del reddito futuro della generalità degli occupati.

Sono passati trentatré anni dall'introduzione del sistema pensionistico misto, entrato in vigore con la riforma Amato il 1° gennaio 1993. Un arco temporale estremamente lungo, al termine del quale non dovremmo limitarci a un bilancio dell'attuazione delle riforme, ma dovremmo trovarci nelle condizioni di iniziare a raccoglierne pienamente i frutti. Un periodo che, non a caso, corrisponde quasi all'intero requisito contributivo minimo previsto nel vecchio sistema retributivo precedente alla riforma.

Eppure, dopo tutto questo tempo, e dopo essermi occupato per decenni di previdenza, mi sembra francamente sorprendente trovarsi ancora oggi a discutere della necessità di "incentivare" l'adesione alla previdenza complementare. Il problema non può, infatti, più essere posto nei termini di scelte individuali da incentivare o di comportamenti da correggere. Se dopo oltre tre decenni il secondo pilastro non è percepito da tutti come una componente naturale del percorso previdenziale, significa che qualcosa di strutturale non ha funzionato e che le responsabilità non possono essere scaricate sui lavoratori, né tanto meno sul sindacato.

Infatti, è necessario affermare con chiarezza che il sindacato - e più di tutti la CISL - è stato l'unico attore ad aver dato concreta attuazione agli impegni assunti in materia di promozione delle adesioni alla previdenza complementare. Attraverso la contrattazione collettiva, l'informazione nei luoghi di lavoro e il sostegno operativo ai fondi negoziali, il sindacato ha svolto un ruolo di supplenza dell'iniziativa pubblica.

Le istituzioni - in tutte le loro articolazioni - non hanno mai realmente contribuito a questo sforzo. Non vi è mai stata una campagna pubblica di informazione e promozione della previdenza complementare. Non sono mai state adottate misure strutturate e mirate per incentivare l'adesione delle

fasce a minore copertura previdenziale, come i giovani, le donne e i lavoratori delle piccole e medie imprese. Anzi, nel corso degli anni si sono succeduti diversi interventi sul regime fiscale che hanno finito per accrescere, agli occhi dei potenziali aderenti, l'incertezza sulla stabilità delle regole di questa forma di previdenza.

Emblematico di queste carenze è quanto previsto dal comma 6 dell'articolo 1 della legge 8 agosto 1995, n. 335 (cosiddetta riforma Dini). La norma, nel momento stesso in cui introduceva il sistema contributivo, stabiliva l'obbligo di inviare annualmente a ogni assicurato un estratto conto contenente le contribuzioni versate, la progressione del montante contributivo e le informazioni sulla posizione assicurativa, nonché l'ammontare dei redditi dichiarati e delle relative ritenute. Un obbligo di legge, pensato per rendere trasparente il legame tra contributi e prestazioni e per responsabilizzare il lavoratore nella costruzione della propria posizione pensionistica, compresa quella complementare. Si tratta di un obbligo rimasto sostanzialmente inapplicato, fatta salva la breve parentesi della cosiddetta "busta arancione", che ha avuto più un ruolo mediatico che effettivo. Eppure sono convinto che proprio quello strumento avrebbe potuto – e dovuto – rappresentare un momento fondamentale di orientamento e consapevolezza, richiamando ogni lavoratore alla dimensione di lungo periodo delle scelte previdenziali e al ruolo indispensabile della previdenza complementare nel garantire un reddito pensionistico adeguato.

Proprio il richiamo alla riforma Dini consente di tornare al punto principale. Quella riforma fu infatti preceduta da un accordo tra Governo e Sindacati il cui incipit recitava esplicitamente: "Riforma della previdenza nei suoi due aspetti della previdenza obbligatoria e della previdenza complementare". Un'affermazione tutt'altro che formale, che chiariva sin dall'origine come le parti abbiano inteso collocare la previdenza complementare all'interno del sistema pensionistico nel suo complesso.

Da questa affermazione dobbiamo ripartire per affermare che la previdenza complementare è in primo luogo una parte integrante e indissolubile del sistema pensionistico e come tale un pezzo del welfare. Ciò non toglie che proprio per favorire la formazione delle risorse pensionistiche, la previdenza complementare offra un trattamento tributario particolarmente favorevole. Ma questi elementi non ne esauriscono il significato, né ne definiscono la funzione. Se si accetta, come conseguenza diretta del richiamo all'accordo Governo-Sindacati, che la pensione futura è il risultato della somma tra previdenza pubblica e previdenza complementare, allora è evidente che l'assenza della seconda componente conduce, direi per naturale costruzione, a un livello di reddito pensionistico strutturalmente insufficiente per una parte importante di lavoratori.

Per questo ci si attenderebbe una responsabilità della politica e delle istituzioni riconoscere e difendere la previdenza complementare come architrave del sistema di protezione sociale e come condizione necessaria per la sostenibilità e l'adeguatezza delle pensioni future.

Al contrario, oggi assistiamo con sorpresa all'emergere di posizioni che, anche da parte di un'opposizione che si dimostra su questo punto unita, arrivano a mettere in discussione questa impostazione di fondo. Si tratta di una prospettiva non solo infondata, ma profondamente irresponsabile. L'avvio della previdenza complementare ha rappresentato un passaggio di non ritorno nel percorso di riforma del sistema pensionistico italiano. Rimetterla in discussione significherebbe non soltanto compromettere un impianto costruito in oltre trent'anni di interventi normativi e contrattu-

ali, ma soprattutto mettere a rischio i risparmi già accumulati e il futuro previdenziale di milioni di lavoratori. Un'operazione che, oltre a minare la fiducia nel sistema, produrrebbe effetti sociali ed economici difficilmente sostenibili.

La questione della portabilità del contributo del datore di lavoro non è un dettaglio tecnico, ma è un tema che tocca l'architettura stessa della previdenza complementare nel suo fondamento contrattuale e collettivo. Ed è proprio per questo che rappresenta un errore di impostazione. Occorre affermarlo con chiarezza: il contributo del datore di lavoro non è un beneficio individuale liberamente trasferibile come una qualsiasi somma finanziaria. È parte della retribuzione differita costruita attraverso la contrattazione collettiva e in quanto tale nasce dentro un perimetro negoziale. Isolarla da quel contesto significa alterarne la natura. La portabilità del contributo datoriale introduce, infatti, un principio che sposta l'asse dal collettivo all'individuale. Trasforma una componente del salario contrattato in una sorta di "dote personale" che può essere "spesa" liberamente sul mercato. Ma così facendo si scivola verso una visione della previdenza complementare come spazio di concorrenza tra prodotti, non come pilastro contrattuale del sistema di welfare del lavoro.

Se il contributo datoriale diventa liberamente contendibile, si incrina il legame tra contratto collettivo e fondo negoziale. Si riduce la funzione mutualistica di questi enti previdenziali e si accentua la frammentazione. E in un sistema già segnato da una diffusione insufficiente, l'effetto non sarà una maggiore partecipazione, ma una maggiore instabilità.

Inoltre, una simile scelta rischia di innescare una spirale pericolosa: se il contributo datoriale è pienamente portabile e svincolato dal perimetro contrattuale, diventa legittimo interrogarsi sulla sua stessa esistenza o, addirittura un domani, sulla sua obbligatorietà contrattuale. In questo senso la portabilità non è neutra. Non è una semplice misura di flessibilità. È un intervento che modifica l'equilibrio tra dimensione collettiva e dimensione individuale, e lo fa in una fase in cui la previdenza complementare avrebbe invece bisogno di consolidamento istituzionale e di riconoscimento politico.

Ancora un punto va chiarito, ed è un passaggio decisivo per comprendere perché la portabilità del contributo del datore di lavoro rappresenti un errore di impostazione. Ciò che non ha raggiunto gli obiettivi attesi non sono stati i fondi pensione, ma la previdenza complementare nel suo complesso. Confondere i due piani significa intervenire sullo strumento sbagliato per correggere un problema che è, prima di tutto, di natura sistemica. Si tratta di un intervento che incide sul funzionamento dei fondi, ma non affronta il nodo centrale dell'insufficiente diffusione della previdenza complementare, né rafforza il carattere collettivo e mutualistico del sistema.

I fondi pensione, in effetti, non sono altro che lo strumento tecnico cui sono state affidate le risorse della previdenza complementare. E, sotto questo profilo, si deve parlare di una storia di successo. Il primo obiettivo affidato a questi strumenti era la valorizzazione delle risorse accantonate: nel tempo è stato ampiamente dimostrato che i fondi pensione hanno garantito rendimenti superiori alla semplice rivalutazione del TFR lasciato in azienda, realizzando così una crescita reale del risparmio previdenziale.

Il secondo obiettivo era quello di assicurare costi di gestione contenuti, in modo da concentrare il massimo beneficio sui lavoratori. Anche questo risultato è stato raggiunto. I dati sui costi certificati dalla Covip mostrano con chiarezza il differenziale, spesso molto significativo, tra i fondi pensi-

one negoziali e altre forme di previdenza o di risparmio a finalità previdenziale. Minori costi significano, in ultima analisi, maggiori rendimenti netti che restano nella disponibilità degli iscritti.

Il terzo compito, non meno rilevante, era la tutela della sicurezza delle risorse affidate. Anche su questo piano i fondi pensione hanno dato prova di solidità e affidabilità. In oltre vent'anni di operatività, attraversando fasi di forte turbolenza dei mercati finanziari e periodi segnati da gravi crisi e scandali nel sistema finanziario internazionale, nessun fondo pensione è stato coinvolto in dissesti o eventi tali da compromettere il patrimonio degli aderenti.

È per queste ragioni che il legislatore dovrebbe muoversi con estrema cautela ed evitare interventi che rischiano di indebolire strumenti che hanno dimostrato di funzionare. L'efficienza, la sicurezza e il basso livello dei costi dei fondi pensione non sono un problema da correggere, ma un patrimonio da preservare e valorizzare.

Il vero rischio è che le norme recentemente approvate sulla previdenza complementare portino all'ennesimo dibattito ristretto agli addetti ai lavori. Un confronto tecnico, autoreferenziale, nel quale non riescono a creare i canali di comunicazione per coinvolgere quella parte del mondo del lavoro che non ha ancora compiuto la scelta di adesione. In questo vuoto le uniche posizioni che riescono a farsi sentire sono spesso quelle populistiche, semplificatrici e, in ultima analisi, pericolose per la tenuta del sistema.

Eppure, nei prossimi mesi si apre una grande opportunità. Il 1° luglio prenderà avvio il meccanismo del silenzio-assenso, un passaggio che può diventare l'occasione per tornare a parlare di welfare in modo concreto, rimettendo al centro il collegamento tra lavoro, diritti sociali e sicurezza del reddito nella fase della vita post-lavoro. Il silenzio-assenso non deve, però, essere semplicemente concepito come un meccanismo per facilitare la crescita delle iscrizioni. Al contrario, è un evento che può riportare il tema del Welfare al centro del dibattito sindacale. Per la prima volta da anni, una norma pone i lavoratori davanti a una scelta previdenziale (anche qualora la decisione sia paradossalmente quella di "non scegliere"). Ed è proprio in questo contesto che il sindacato, e la Cisl in particolare, può recuperare pienamente il suo ruolo che non è quello di supplente tecnico, ma di soggetto in grado di proporre un senso più ampio a una decisione che riguarda il futuro reddito pensionistico. Il silenzio-assenso pone all'attenzione di tutti i lavoratori, soprattutto quelli che non hanno ancora colto il senso del sistema previdenziale italiano post riforme, il fatto che la previdenza complementare è una componente strutturale senza la quale la pensione futura rischia di essere, per costruzione, insufficiente. In altri termini il silenzio-assenso può aiutare a spiegare che il secondo pilastro non sia un optional del progetto previdenziale.

Come dicevo, il sindacato, tuttavia, non può essere ridotto ancora una volta a svolgere un ruolo di mero promotore delle adesioni alla previdenza complementare. Non può continuare, come è avvenuto in questi anni, a farsi carico in solitudine di rispondere a quesiti di natura tecnica che dovrebbero trovare una sede istituzionale. A questo proposito sarebbe opportuno aprire un confronto strutturato con il Governo perché si faccia carico di un vero e proprio progetto che io chiamerei di "infrastrutturazione" a servizio della previdenza complementare. Un progetto che garantisca informazione e orientamento oltre che stabilità delle regole.

La partita è decisiva; e se questa fase viene gestita come una semplice sca-

denza “procedurale”, si rischia non solo di mancare l’obiettivo ma anche di produrre un danno. Le nuove adesioni frutto del silenzio assenso risulterebbero poco consapevoli e per questa ragione reversibili ed esposte a campagne populiste, ovvero alla pressione degli operatori privati. Il corollario sarebbe una ulteriore deriva della previdenza complementare verso una sfera tecnica e come tale politicamente aggredibile da chi vuole smontare il secondo pilastro inseguendo impossibili ritorni al passato e da chi, all’opposto, vuole privatizzarne il contenuto riducendolo a finanza individuale. La partita dovrebbe quindi essere gestita dalla CISL non solo in termini numerici di nuove adesioni, ma valutando una crescita della legittimazione sociale alla previdenza complementare all’interno del sistema di welfare.

Pensavamo di aver lasciato alle spalle la fase in cui prevaleva una contrapposizione ideologica sui temi pensionistici, ma molti segnali fanno presagire un riaffermarsi di questa cultura che è essa stessa un ostacolo allo sviluppo delle pensioni complementari. Per questo la fase che si apre a luglio è decisiva per la CISL, perché il silenzio-assenso crea un’occasione nella quale parlare di pensioni smette di essere un dibattito astratto. In questo ambito la CISL può muoversi riproponendo la sua visione della tutela del lavoro in senso esteso, traducendo in un diritto sociale ciò che altrimenti resta solo uno strumento burocratico. Non si aderisce solo perché conviene, ma perché la contribuzione del datore di lavoro è parte del salario differito, perché la previdenza complementare fornisce una protezione del reddito futuro. E in fondo anche perché stiamo parlando di una forma contrattuale e collettiva che introduce il risparmio previdenziale in un disegno più ampio che è quello di impegnare parte delle risorse accantonate per finanziare l’economia reale in senso favorevole al lavoro. Un’altra gamba del progetto, come quello perseguito con la legge sulla partecipazione, che si riconduce all’obiettivo di una vera democrazia economica.

Collegato a queste considerazioni vi è un ultimo punto che vale la pena rivendicare e che ha una natura identitaria, almeno per la CISL. Il sindacato nasce, si legittima e cresce su terreni mutualistici: la tutela della salute, la vecchiaia, l’invalidità, la tutela in caso di perdita del posto di lavoro. Il silenzio-assenso permette di ricucire questa matrice, perché consente di ricollocare la previdenza complementare dentro un discorso unitario fondi pensione, fondi sanitari, bilateralità e welfare contrattuale aziendale. Non “pezzi separati” della contrattazione, ma un sistema organico e integrato di protezione del lavoro. Dobbiamo essere consapevoli che quanto più il lavoratore percepisce questa unità, tanto meno sarà attratto dalle scorciatoie ideologiche e dalle offerte meramente commerciali.

Il 1° luglio non si apre una finestra tecnica, ma si inaugura un passaggio politico. O il silenzio-assenso diventa l’occasione per consolidare la previdenza complementare come pilastro del welfare del lavoro, oppure prevarrà la deriva opposta fatta di frammentazione, sfiducia, contendibilità e nuove contrapposizioni ideologiche. La CISL deve impedire che il secondo pilastro venga ridotto a un prodotto o a una procedura; deve riportarlo dove è la sua collocazione naturale, nella contrattazione e nella protezione sociale. Perché senza questa assunzione di responsabilità, la previdenza complementare non si rafforza: si indebolisce. E con essa si indebolisce il futuro previdenziale di milioni di lavoratori.

Orizzonti sindacali

Vino nuovo in otre nuovo. Costruire tutele nel lavoro tramite piattaforma¹

di Daniel Zanda

In questi mesi come FeLSA CISL abbiamo costruito una rappresentanza sindacale di centinaia di rider, fatta di iscritti, militanti e delegati sindacali. Questo ci ha permesso innanzitutto di ascoltare una platea che è molto eterogenea, variegata, con storie personali e percorsi professionali assolutamente diversificati, ma con un elemento in comune: vivere il lavoro tramite piattaforma come necessità e come opportunità: necessità, perché per molti questo impiego arriva dopo grandi difficoltà nel primo ingresso o rientrare nel mercato del lavoro; opportunità, perché nonostante i diversi elementi da correggere in questa nuova modalità di lavoro, ci sono degli elementi che occorre necessariamente salvaguardare perché rappresentano un valore per le persone che lavorano.

Il primo tra tutti è la libertà. Un rider autonomo è libero di scegliere quando lavorare e se accettare o meno una determinata consegna. Non regge nei termini l'accusa che i rider non possono scegliersi i clienti della piattaforma: come tutti i professionisti, non possono scegliersi i clienti, ma possono rifiutarli. Inoltre, per una componente assolutamente non trascurabile e non minoritaria, questo lavoro permette di mantenere la propria famiglia e di avere soddisfazioni anche dal punto di vista economico.

Come ultimo elemento di contesto è indispensabile fare una riflessione che parte da un interrogativo: è ragionevole applicare al lavoro su piattaforma digitale, organizzato tramite algoritmi, ma più in generale al mercato del lavoro odierno, le categorie della subordinazione e della autonomia (o della etero organizzazione) applicate nel secolo scorso? Io penso che la riflessione da portare avanti non debba essere come incaselliamo quelle categorie nel contesto attuale, ma se quelle categorie oggi hanno ancora senso di esistere, oppure se in modalità sartoriale costruiamo un insieme organico ed equilibrato per ogni attività di tutele economiche e normative, garanzie sociali, utilizzo di flessibilità e autonomia, che possa rispondere in maniere pertinente alle necessità di lavoratori e imprese.

Come FeLSA CISL riteniamo che lo strumento principale per arrivare a questo risultato sia la contrattazione collettiva. Solo attraverso il negoziato tra le Parti Sociali che rappresentano (e conoscono) complessivamente il mondo delle piattaforme digitali del food delivery si può arrivare a individuare le giuste e migliori soluzioni. Nel merito abbiamo elaborato insieme ai nostri iscritti una piattaforma sindacale individuando in maniera chiara le priorità per migliorare il lavoro dei rider. In primo luogo, è necessario intervenire nel modello organizzativo. Questo vuol dire attivare una gestione partecipativa dell'algoritmo, ovvero mettere in trasparenza e chiarezza il processo decisionale della piattaforma e allo stesso tempo limitare l'utilizzo delle

¹ Articolo pubblicato su "Avvenire" in data 25 febbraio 2026 con il titolo *Aiutare lavoratori e imprese attraverso la contrattazione.*

prestazioni occasionali: oggi in molte città i rider si ritrovano ad aver meno consegne a disposizione perché le piattaforme aumentano in determinati momenti dell'anno la "flotta" dei rider. Limitare il numero dei rider che possono attivarsi permette di non andare in *overserving*, così come individuare un tetto massimo (anche attraverso la contrattazione di secondo livello territoriale) alle ore di connessione per ciascun rider alla piattaforma. Il secondo obiettivo consiste nel preservare la libertà del rider e allo stesso tempo arricchire quella autonomia di tutele: maggiore riconoscimento economico, indennizzi e valorizzazione retributiva in situazioni più disagiate (come, ad esempio, la consegna ai piani, tempi di attesa, lunghe tratte di percorrenza, fasce orarie notturne, lavoro festivo, ecc.), oltre ai diritti individuali e sociali. È inoltre determinante aumentare la legalità in questo settore. Il vero caporalato è quello realizzato dai caporali che detengono più account e li cedono per far lavorare chi è veramente in uno stato di bisogno e fragilità, magari perché senza documenti nel nostro Paese. Il tema formazione e competenze è inoltre indispensabile per aumentare la qualità del lavoro e sostenere positivamente i singoli percorsi professionali. Oggi le Parti Sociali hanno due importanti occasioni, la prima è quella di dare soddisfazione ai soggetti che rappresentano e la seconda di affermare e testimoniare che le relazioni sindacali e industriali sono ancora in grado di generare valore, promuovere un contributo costruttivo governando il cambiamento, senza subirlo e senza restare con le lancette dell'orologio ancorate a sistemi e modelli oggi non più attuali.

Relazioni sindacali e lavoro pubblico: l'esito del Report CREL

di Maria Tarnita

Il 21 gennaio 2026, presso il Palazzo INAIL, è stato presentato il Report CREL *La risorsa negoziale per l'innovazione*,¹ frutto dell'attività di ricerca del CREL – Centro di Ricerca Leopoldo Elia dell'Università LUMSA, diretto da Alessandro Natalini, Professore ordinario di Scienza Politica. Il Rapporto rappresenta l'esito del lavoro del gruppo di ricerca coordinato da Andrea Ciampani, Professore ordinario di Storia Contemporanea presso l'università LUMSA e Antonio Naddeo, Presidente dell'ARAN – Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni. Il progetto, avviato nel 2024 si è sviluppato attraverso ricerche, indagini conoscitive e momenti di confronto pubblico.

Il Report è il risultato dell'esigenza di riportare al centro del dibattito pubblico un tema spesso affrontato solo in modo episodico: il ruolo delle relazioni sindacali nel funzionamento e nella trasformazione delle pubbliche amministrazioni. Il lavoro di monitoraggio e analisi ha restituito un quadro articolato, che consente di leggere in profondità le dinamiche negoziali del lavoro pubblico, andando oltre semplificazioni e rappresentazioni parziali. Un primo elemento che emerge dall'analisi riguarda la dimensione strutturale del fenomeno. Il lavoro pubblico, infatti, coinvolge oltre 3,4 milioni di persone e più di un terzo di questi lavoratori è iscritto a un'organizzazione sindacale. Si tratta di numeri che, come sottolinea il Report, collocano il sistema di relazioni sindacali del pubblico impiego tra i più rilevanti del Paese, sia per estensione sia per impatto sulle politiche pubbliche.

La ricostruzione proposta dal Report evidenzia come l'evoluzione delle relazioni sindacali nel pubblico impiego non abbia seguito un percorso lineare. Il superamento del blocco contrattuale nel 2017, infatti, non ha segnato l'avvio di una fase di stabilità, ma ha dato origine a una stagione caratterizzata da un andamento oscillante, alternando momenti di valorizzazione del negoziato a interventi unilaterali di natura legislativa.

L'analisi mette in luce come questa alternanza non sia riconducibile a modelli prefissati, ma rifletta differenti culture di governo e risposte circostanziali a vincoli economici, emergenze e indirizzi internazionali. In questo contesto, la contrattazione collettiva nel pubblico impiego appare come uno spazio costantemente "conteso", la cui centralità dipende dalla capacità degli attori di renderla funzionale ai processi decisionali. Proprio tale carattere consente di leggere la contrattazione pubblica non soltanto come una tecnica di regolazione del rapporto di lavoro, ma come uno strumento di governance, attraverso il quale obiettivi generali – quali l'efficienza amministrativa, la qualità dei servizi e la sostenibilità della spesa – vengono tradotti in regole operative che incidono sull'organizzazione del lavoro e sulla gestione del personale.

Il Report CREL chiarisce, in questo senso, la natura peculiare della contrattazione

¹ CREL – Centro di Ricerca Leopoldo Elia, Pubblicazioni. <https://lumsa.it/it/centro-di-ricerca-leopoldo-elia>

tazione nel settore pubblico che, a differenza di quella privata, non è mai esclusivamente bilaterale: ogni accordo deve essere compatibile con l'interesse generale, con i principi costituzionali e con i vincoli di finanza pubblica. Il rapporto strutturale con la legge non mira a svuotare la contrattazione di significato, ma ad orientarne la funzione, facendo del contratto collettivo uno strumento di regolazione non solo economica, ma anche organizzativa e parte integrante della governance delle pubbliche amministrazioni. Il rapporto con la legge, quindi, non rappresenta un limite, ma un elemento costitutivo della responsabilità contrattuale dove il negoziato pubblico è chiamato a coniugare autonomia delle parti e coerenza del sistema, collocandosi all'interno di una cornice che ne rafforza la funzione regolativa piuttosto che indebolirla.

All'interno della ricerca sono state prese in esame le tornate contrattuali più recenti, risultando un punto di snodo fondamentale per l'analisi. Il triennio 2022-2024 viene descritto come una fase prevalentemente riparativa, segnata dall'inflazione e dalla necessità di recuperare potere d'acquisto dove nello stesso quadro si collocano le tensioni sindacali e le firme non unitarie che hanno accompagnato il rinnovo di diversi contratti. Questa funzione riparativa, pur necessaria, evidenzia tuttavia i limiti di una contrattazione concentrata esclusivamente sulla dimensione economica, esposta al rischio di restare vincolata a una logica emergenziale e difensiva. Diversa è la prospettiva che si apre con il triennio 2025-2027 che mira al superamento della logica emergenziale verso la contrattazione in un orizzonte di medio periodo. In questo passaggio si coglie un mutamento rilevante delle aspettative nei confronti del contratto: da strumento di riequilibrio economico a leva strategica per incidere sull'organizzazione del lavoro, sulla valorizzazione delle competenze, sul benessere organizzativo e sulla gestione delle trasformazioni in atto nelle amministrazioni pubbliche.

Un altro punto significativo, sottolineato dalla ricerca, è il comportamento degli attori sindacali, centrali in quanto protagonisti delle dinamiche negoziali del pubblico impiego. Il sistema di misurazione della rappresentatività, così come configurato, svolge la funzione di garanzia del pluralismo e della legittimazione democratica dei soggetti sindacali. Allo stesso tempo, però, esso introduce una responsabilità crescente, poiché la partecipazione al confronto negoziale non discende da una scelta discrezionale della parte datoriale, ma da un meccanismo oggettivo e condiviso di certificazione della rappresentatività nazionale, affidato all'ARAN. In questo quadro, l'interlocuzione sindacale nel pubblico impiego si fonda su un sistema di valutazione che individua le organizzazioni legittimate a negoziare sulla base del raggiungimento di una soglia minima del 5% di rappresentatività. Tale soglia è calcolata come media tra il dato associativo, rappresentato dal numero di lavoratori iscritti al sindacato, e il dato elettorale, derivante dal voto espresso da tutti i lavoratori per i candidati alle Rappresentanze sindacali unitarie (RSU), che operano come organismo unitario sia nella contrattazione integrativa sia negli accordi decentrati insieme alle Federazioni di categoria. Questo sistema, oltre a garantire un equilibrio tra partecipazione democratica e stabilità del quadro negoziale, assegna alle organizzazioni sindacali un ruolo che va oltre la semplice capacità di mobilitazione. La rappresentatività, infatti, non si esaurisce nel consenso numerico, ma richiede una coerenza costante tra il mandato ricevuto dai lavoratori e la qualità delle proposte avanzate al tavolo negoziale, chiamando i sindacati ad assumere una funzione sempre più propositiva e responsabile nella gestione delle relazioni di lavoro pubbliche.

In tal modo, a tutti i livelli, l'evoluzione dell'attività contrattuale segue i comportamenti degli attori coinvolti, fin dalle loro aspettative e progettualità, anche alla luce delle suggestioni che provengono dal settore privato e dalle esperienze del settore pubblico in altri Paesi. Aspirazione comune è il superamento di restrizioni negli spazi negoziali, già definiti da limiti legislativi, e il rafforzamento di una regolazione tramite accordi, in grado di proporsi nel confronto e nella dialettica partecipativa come un laboratorio di innovazione a favore del lavoro del personale impegnato nell'attuale trasformazione delle pubbliche amministrazioni. In questa prospettiva, il comportamento sindacale è chiamato a misurarsi con una dimensione progettuale: non solo rivendicare spazi negoziali più ampi, ma dimostrare la capacità di utilizzarli per accompagnare processi di cambiamento complessi, traducendo esigenze generali in soluzioni contrattuali concretamente applicabili.

Del resto, il dibattito su alcuni significativi istituti – come la settimana lavorativa di quattro giorni, lo smart working, l'age management, l'ordinamento professionale, l'istituzione di un'area delle elevate professionalità e il welfare integrativo – delinea scenari nei quali la negoziazione tra le parti sociali può orientare in modo condiviso i processi di cambiamento del lavoro pubblico. In questo quadro, la contrattazione tende sempre più a superare una funzione limitata alla determinazione del trattamento economico, per incidere sugli assetti organizzativi e sui modelli di gestione del personale. Da qui emerge un mutamento significativo nel ruolo degli attori sindacali, chiamati a passare da una posizione prevalentemente reattiva a una funzione più propositiva, capace di contribuire alla definizione delle politiche del lavoro. Temi come il benessere organizzativo e il welfare integrativo assumono, in questo senso, un rilievo centrale, poiché incidono direttamente sulla qualità della vita lavorativa e sull'equilibrio dei contesti organizzativi. In questi ambiti, la capacità delle organizzazioni sindacali di individuare priorità concrete e misure effettivamente esigibili rappresenta un banco di prova della maturità negoziale, soprattutto nella contrattazione di secondo livello, dove le scelte producono effetti immediati sull'esperienza quotidiana dei lavoratori. Su un piano più generale, dal Report emerge con forza l'esigenza di una crescita culturale degli attori coinvolti. La complessità delle trasformazioni in corso richiede il rafforzamento delle competenze negoziali, della capacità di interpretare i contesti organizzativi e degli strumenti di valutazione delle politiche contrattuali. La formazione e la produzione di conoscenza si confermano leve essenziali per sostenere questo percorso e per costruire una cultura della contrattazione condivisa, informata e responsabile, evitando che a contratti formalmente nuovi continuino a corrispondere pratiche negoziali obsolete. In tale prospettiva, un dialogo stabile e strutturato tra università, mondo sindacale e istituzioni appare una condizione necessaria.

Nel suo complesso, il Report CREL *La risorsa negoziale per l'innovazione* restituisce un quadro chiaro: la contrattazione collettiva nel pubblico impiego può rappresentare un fattore di modernizzazione e di coesione, a condizione che venga riconosciuta come spazio autentico di confronto e progettazione condivisa. La sfida che si profila non riguarda soltanto il rinnovo dei contratti, ma la costruzione di una fiducia reciproca tra attori sociali e istituzionali, capace di sostenere nel tempo il cambiamento delle pubbliche amministrazioni e di accompagnarne l'evoluzione organizzativa e culturale.

Partecipare per crescere: il modello Snam

di Roberto Scarlatella

Tre anni fa la CISL nazionale ha avviato un percorso a sostegno dei lavoratori e del Paese promuovendo la legge sulla partecipazione, attraverso la raccolta di circa 400 mila firme per la presentazione di una legge di iniziativa popolare.

Il contributo della FEMCA a questa importante scelta strategica della Confederazione si è concretizzato in numerose iniziative sul territorio che hanno animato il dibattito e coinvolto i lavoratori dei nostri settori (Energia, Moda, Chimica).

Abbiamo lavorato duramente per raggiungere questo obiettivo: il 14 maggio 2025 il Senato ha approvato in via definitiva la legge n. 76/2025, dopo il via libera della Camera, che disciplina la partecipazione dei lavoratori alla gestione, organizzazione e utili delle imprese, dando attuazione all'art. 46 della Costituzione.

Oggi la partecipazione deve realizzarsi in un concreto vantaggio per i lavoratori e altresì un beneficio per le aziende e per la crescita del Paese, è quindi necessario monitorare la sua effettiva attuazione a livello nazionale. Possiamo orgogliosamente dire di averci sempre creduto, di aver avuto modo di anticipare, nelle realtà aziendali da noi presidiate, i temi della "partecipazione" grazie a un forte e consolidato sistema di relazioni industriali nei grandi gruppi dei nostri settori.

La FEMCA CISL vanta, infatti, esempi che rappresentano la riuscita e l'applicazione di modelli partecipativi innovativi e orientati a sostenere investimenti ed innovazione dei processi produttivi, ad aumentare produttività e salari, a difendere l'occupazione, a rafforzare la formazione, a costruire flessibilità negoziate e nuove tutele, ad innalzare salute e sicurezza nelle aziende e a orientare il risparmio verso l'economia reale.

Il recente caso SNAM è emblematico. Il 16 dicembre 2025, a Milano, la FEMCA insieme alle altre sigle sindacali e ai vertici di parte datoriale, ha sottoscritto il Protocollo triennale per un nuovo modello di Relazioni Industriali. L'accordo rinnova e rafforza il sistema partecipativo per tutte le Società del gruppo SNAM, adattandolo alle trasformazioni economiche, produttive e tecnologiche in atto.

Il protocollo infatti delinea la rotta futura delle relazioni industriali e conferma la volontà di dialogo tra azienda e lavoratori, puntando su un modello partecipativo più moderno e meno conflittuale.

SNAM S.p.A., gruppo leader nel settore Gas, rappresenta un esempio concreto di modello partecipativo che il protocollo rafforza ulteriormente, innovando il sistema di relazioni industriali alla luce delle mutazioni economiche, produttive, tecnologiche ed organizzative che investono lo scenario di riferimento.

Tali cambiamenti necessitano di un sistema di relazioni industriali che rafforzi l'informazione, facendo sentire i dipendenti sempre più coinvolti nei processi, così da permettere di rafforzare la contrattazione; questi sono elementi essenziali a garanzia della realizzazione di un concreto e reale

modello partecipativo che responsabilizzi i dipendenti ed il sindacato attraverso la comprensione delle scelte che l'azienda vorrebbe attuare.

È necessario, pertanto, diffondere tale cultura attraverso il decentramento della contrattazione collettiva ed adeguandosi alle nuove esigenze. Il coinvolgimento dei dipendenti deve definire le soluzioni capaci di accompagnare il cambiamento valorizzando e generando momenti di comprensione delle scelte in tema di produttività, condizioni di lavoro, sviluppo e crescita professionale e dell'impresa.

In questo momento di grande evoluzione sociale ed economica, le Parti confermano il loro impegno nel rispondere alle esigenze delle persone, promuovendo soluzioni che garantiscano ascolto, vicinanza e partecipazione attiva delle lavoratrici e dei lavoratori, ritenuti essenziali per il raggiungimento degli obiettivi di impresa e allo stesso tempo confermano come strategico il confronto sindacale, partendo dal ruolo più consapevole delle RSU, nelle fasi cruciali di cambiamento che coinvolgono il Gruppo.

Il protocollo, infatti, non mette al centro solo l'efficienza operativa, ma anche la tutela e il coinvolgimento dei lavoratori, attraverso il rafforzamento e consolidamento del senso di appartenenza dei dipendenti del Gruppo e identificando l'obiettivo comune, ovvero la creazione di valore sostenibile nel lungo termine per l'azienda.

Il sistema di relazioni industriali del Gruppo viene confermato (come già delineato all'interno del protocollo del 17 ottobre 2013) perché puntava sul coinvolgimento e sui due livelli, quello nazionale e quello locale, per garantire la partecipazione attraverso informazione, consultazione e negoziazione. L'approccio proposto è sempre più inclusivo e concreto, punta a favorire un dialogo costruttivo tra sindacato e azienda.

A questo proposito vengono definiti strumenti concreti e innovativi volti alla promozione e allo sviluppo della cultura partecipativa dei lavoratori, affinché possano prendere decisioni consapevoli grazie ad una informazione adeguata, preventiva e tempestiva.

Viene avviato l'Organismo Paritetico di Partecipazione (OPP), ente non negoziale con funzioni di indirizzo che riceverà le informative necessarie alla comprensione delle necessità su strategie e scenari evolutivi. Questo nuovo pilastro si affianca al Comitato di Negoziazione, che mantiene le funzioni contrattuali, e al Comitato Tecnico, che è incaricato delle analisi specialistiche su diverse tematiche ed è organismo fondamentale, perché non negoziale ma di analisi, composto da dipendenti che di volta in volta cambiano a seconda dei temi. Si passa quindi ad un modello di condivisione delle scelte strategiche, attuando un sistema di partecipazione più forte e strutturato. L'OPP sarà composto da 26 rappresentanti, 13 per parte.

Il sindacato individuerà i propri componenti tramite tra le RSU e/o i dirigenti sindacali del settore di appartenenza e può essere prevista anche la presenza dei Segretari nazionali. Per quel che riguarda la parte datoriale, l'Azienda sceglierà i rispettivi in funzione al tema trattato in maniera paritetica nell'ambito delle funzioni relazioni industriali, HRO e business.

Questo nuovo modello partirà con una formazione congiunta che vedrà dirigenti aziendali e RSU studiare insieme per comprendere le potenzialità del modello partecipativo.

Imprescindibile, per noi come Federazione e caposaldo all'interno degli accordi, è il tema della formazione, prioritario anche per SNAM, che punta alla crescita delle competenze ritenendola asset strategico dell'azienda ed elemento chiave per accrescere le professionalità in coerenza con gli obiettivi di business. La formazione continua è la chiave per mantenere

la competitività aziendale in un mercato in evoluzione per le lavoratrici e i lavoratori. Vera leva di sviluppo, un *continuum* inteso come percorso nell'arco di tutta una vita lavorativa garantito da *upskilling* e *reskilling*, indispensabile per accompagnare, sostenere e governare le trasformazioni in atto e garantire l'accrescimento, l'aggiornamento e la riqualificazione delle competenze delle persone.

La "persona al centro" non è solo uno slogan a noi caro, ma un impegno concreto che è nel nostro DNA e che ritroviamo all'interno del protocollo come filosofia aziendale e sul quale abbiamo lavorato anche in termini di benessere.

Benessere che significa flessibilità, conciliazione attraverso il rafforzamento delle misure di bilanciamento vita-lavoro e confermando e potenziando lo smart working e la flessibilità oraria. Ma vuol dire anche inclusione e infatti vengono introdotte misure a sostegno della diversità e al contrasto alle discriminazioni, con il sostegno di iniziative concrete; salute, sicurezza e ambiente, come focus costante con il coinvolgimento diretto degli RLSA anche nell'ambito dell'OPP.

E sempre in tema di tutele il protocollo rilancia il tema del welfare attraverso il fondo sanitario e integrativo e i programmi di welfare aziendale.

Questi meritevoli risultati di partecipazione organizzativa e gestionale si aggiungono ad interventi significativi sul versante della partecipazione finanziaria.

Nel marzo 2025, infatti, la Direzione Risorse Umane di SNAM ha rappresentato alle Organizzazioni Sindacali la volontà dell'azienda di avviare un Piano di Azionariato Diffuso, cogliendo la richiesta emersa anche nell'ambito dei lavori condotti dalla Commissione bilaterale Welfare di Gruppo.

Nasce così "Noi SNAM" il primo piano di azionariato diffuso SNAM, con l'obiettivo di consentire ai dipendenti di investire in azienda, diventandone azionisti e condividendo così il valore generato in un orizzonte di lungo periodo.

Il piano, valido per il periodo 2025-2027, prevede l'adesione volontaria, è rivolto alla totalità dei dipendenti e mira a consolidarne il senso di appartenenza e di responsabilità, incentivando la loro partecipazione agli obiettivi del Gruppo e contribuendo ulteriormente ai suoi successi.

Oltre che i dirigenti del Gruppo, il piano coinvolge operai, impiegati e quadri, riconoscendo il valore del "capitale umano" e assegnandogli un ruolo chiave nel percorso di sviluppo e crescita dell'azienda.

L'iniziativa ha avuto un'adesione significativa da parte dei lavoratori, ben il 54,8% del personale ha aderito volontariamente al piano. Inoltre, per rafforzare questa scelta, SNAM supporta il piano con un percorso di cultura finanziaria che durerà fino al 2026.

Concludendo, questo accordo è una delle testimonianze che sindacato e azienda possono e devono perseguire la via della partecipazione, per costruire un modello di relazioni industriali moderno, inclusivo e orientato al futuro, capace di mettere al centro il benessere delle persone, motore del business e fattore di sviluppo e di valore per le aziende.

C'è ancora tanto lavoro da fare ma siamo sempre più convinti che la strada sia quella giusta: la partecipazione è la risposta concreta, moderna e democratica per fronteggiare le sfide di un mondo che cambia e di un lavoro che si trasforma con esso.

Ma soprattutto nella partecipazione si realizza l'idea che abbiamo del nostro sindacato, un sindacato vicino alle persone, contrattualista, propositivo, responsabile, autonomo e capace di cambiare le cose per il bene comune.

Storie di partecipazione: il protocollo di Relazioni industriali in Acquedotto Lucano SpA

di Vittorio Di Vaio

Per comprendere la portata innovativa della legge n.76 del 2025 è fondamentale analizzare e condividere la contrattazione di secondo livello, quale mezzo individuato dalla legge per introdurre nel tessuto aziendale italiano quegli istituti finalizzati alla partecipazione dei lavoratori alla gestione, agli utili e al capitale delle imprese.

L'11 febbraio 2026 la società "Acquedotto Lucano S.p.A" e i Segretari generali di FEMCA CISL, FILCTEM CGIL e UILTEC UIL, con i rispettivi RSU, hanno stipulato un nuovo protocollo di relazioni industriali, finalizzato a sostituire il precedente, firmato ormai 20 anni fa, nell'aprile 2006. Il filo conduttore di questo nuovo protocollo di relazioni industriali è sicuramente la legge n.76 del 2025, come esplicitamente stipulato dalle parti nella premessa; particolare risulta pertanto la presenza della CGIL tra le sigle sindacali firmatarie, data la ferma contrarietà espressa riguardo alla legge di iniziativa popolare promossa dalla CISL in materia di partecipazione.

La volontà dell'accordo, come premesso dalle parti, è quella di definire un sistema di relazioni industriali che realizzi un modello avanzato di partecipazione, tramite, nello specifico, l'istituzione di commissioni paritetiche consultive mirate ad una trasparenza informativa sulle decisioni strategiche adottate nei momenti di crisi connessi ai cambiamenti. Le parti si prefissano come obiettivi da raggiungere il costante utilizzo degli strumenti di contrattazione per creare condizioni di maggior efficienza, per migliorare la qualità del lavoro e del servizio erogato, un'appropriata condivisione delle strategie aziendali, una trasparenza nell'attuazione delle procedure aziendali tramite il perseguimento di obiettivi ed interessi comuni ed infine una valorizzazione del personale, della qualità della vita dei dipendenti e dell'ambiente di lavoro.

Le forme di interlocuzione su cui si basa il protocollo di relazioni industriali sono la contrattazione finalizzata al raggiungimento di accordi, da espletare nei termini stabiliti al momento della sua attivazione, al termine del quale le parti, in caso di mancato accordo, potranno assumere proprie iniziative; l'informazione tramite comunicazione consuntiva alle organizzazioni sindacali nei casi di notizie o scelte aziendali non soggette a contrattazione, confronto e consultazione, in modo da mantenere vivo il canale comunicativo tra azienda e rappresentanza dei lavoratori; ed infine il confronto e consultazione realizzato tramite scambi di informazioni e di valutazioni tra le parti per un esame approfondito della materia e all'acquisizione di pareri, richieste o indicazioni dalle organizzazioni sindacali. Il confronto e la consultazione avverranno tramite incontri tra le parti, da espletarsi in tempistiche compatibili con il tenore della problematica, non oltre i 20 giorni dall'invio della prima informativa, o dal primo incontro nel caso di mancato invio dell'informativa.

Il protocollo di relazioni industriali stipulato dalle parti individua anche gli

ambiti di operatività dell'interlocuzione a livello territoriale, tra la Direzione risorse umane e le organizzazioni sindacali territoriali firmatarie, tra i quali l'informativa sul bilancio di sostenibilità, il confronto sulla metodologia applicativa del premio di risultato e, sempre a titolo esemplificativo, il confronto su ristrutturazioni, acquisizioni, cessioni e trasformazioni.

Gli strumenti di partecipazione individuati dalle parti sono i comitati bilaterali in materia di ambiente e sicurezza, formazione e pari opportunità e welfare, composti da due membri per organizzazione sindacali e due membri designati da Acquedotto Lucano S.p.A.

I comitati vengono istituiti come sedi di studio e si riuniranno con cadenza semestrale, senza alcuna funzione negoziale, finalizzati ad elaborare proposte da discutere in sede di confronto e consultazione. A garanzia del sistema partecipativo delineato dalle parti viene istituito anche un "comitato relazioni industriali" composto pariteticamente da rappresentanti delle parti firmatarie il protocollo, con incontri calendarizzati annualmente finalizzati ad approfondire le linee guide del piano industriale della società, le dinamiche organizzative ed occupazionali, le linee di intervento su sostenibilità, pari opportunità e welfare ed infine ad avanzare proposte finalizzate a coinvolgere i lavoratori nelle scelte aziendali.

Indubbiamente le intenzioni delle parti nel delineare un protocollo innovativo finalizzato alla partecipazione dei lavoratori sono rispettate, nonostante la presenza di parti sindacali firmatarie che non hanno a cuore la tematica della partecipazione. Allo stesso modo è lampante come le funzioni affidate alle commissioni e all'area di confronto e consultazione siano ancora flebili tentativi di attuare la legge n.76 del 2025, mancando una vera e propria procedura di consultazione (elemento centrale del protocollo, a detta delle parti) così come delineata dal Capo V.

Società

OECD Digital Education Outlook 2026: governare la GenAI nei sistemi educativi

di Flavia Palaferri

Il 19 gennaio 2026 l'OCSE (Organisation for Economic Co-operation and Development) ha reso pubblico il nuovo report *Digital Education Outlook 2026*. Si tratta di un documento di grande rilevanza per chi si occupa di scuola, formazione e politiche pubbliche, perché affronta in modo sistematico l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa, la cosiddetta GenAI, sui sistemi educativi. Il rapporto non si limita ad una ricognizione descrittiva del fenomeno, ma attinge dalle migliori ricerche empiriche disponibili, da sperimentazioni didattiche e da contributi di esperti internazionali per individuare gli ambiti in cui la GenAI mostra effettive potenzialità e per comprendere in che modo i diversi attori del sistema educativo possano orientarne un'azione efficace e responsabile. L'analisi si sviluppa lungo tre direttrici principali: migliorare l'apprendimento degli studenti, rafforzare le prestazioni degli insegnanti e rendere più efficiente il sistema istituzionale.

Il rapporto parte da un presupposto ormai acquisito: il dibattito sull'intelligenza artificiale ha superato la fase della contrapposizione ideologica tra entusiasmo per presunti straordinari aumenti di efficienza e timori di perdita di controllo. La questione centrale non è più se l'intelligenza artificiale rappresenti un'opportunità o un rischio, ma come decidiamo di governarla. I suoi effetti non sono predeterminati: dipendono dalle scelte istituzionali, dal quadro regolativo, dalla cultura professionale e dalla capacità dei sistemi pubblici di orientare questa trasformazione a favore dello sviluppo del capitale umano. La responsabilità, in ultima analisi, non è tecnologica ma politica e collettiva.

Quando si parla di GenAI si fa riferimento a quel ramo dell'intelligenza artificiale focalizzato sulla creazione di nuovi contenuti come testi, immagini o audio, basandosi su modelli appresi da dati esistenti. I *Large Language Models* (LLM), come GPT-4, Claude o Gemini, rappresentano una delle applicazioni più avanzate: modelli addestrati su enormi quantità di testo per individuare relazioni statistiche tra parole, frasi e concetti. Proprio questa capacità di generare contenuti strutturati rende la GenAI particolarmente rilevante per il mondo dell'istruzione.

Il primo livello di analisi riguarda gli studenti e pone una domanda cruciale: cosa significa apprendere in un contesto in cui la produzione del contenuto può essere, almeno in parte, automatizzata?

Gli studi sperimentali condotti tra il 2023 e il 2025 in contesti universitari e scolastici, mostrano che l'utilizzo della GenAI ha prodotto miglioramenti immediati nel breve periodo, specialmente nella produzione scritta e nella risoluzione di esercizi standardizzati. Tuttavia, questi benefici iniziali si accompagnano ad un fenomeno sempre più documentato, il cosiddetto *cognitive offloading*: quando la macchina fornisce la struttura dell'elaborato o

suggerisce direttamente la soluzione, lo studente tende a ridurre lo sforzo cognitivo necessario per interiorizzare concetti e procedure.

Esperimenti condotti in ambito universitario, in particolare negli Stati Uniti e nel Regno Unito, mostrano che gli studenti che utilizzano la GenAI per generare una prima bozza migliorano il prodotto finale, ma non sempre ottengono risultati superiori nelle prove successive svolte senza supporto. Al contrario, quando la tecnologia viene configurata come tutor dialogico, capace di fornire feedback progressivi, porre domande metacognitive e guidare la revisione autonoma, si registrano miglioramenti più stabili e profondi nelle competenze.

Da queste evidenze emerge che l'obiettivo non è semplicemente integrare la GenAI nei processi didattici, ma formare competenze ibride uomo-IA: capacità di costruire prompt strategici, valutare criticamente gli output, riconoscendone errori e bias, co-creare contenuti in modo consapevole e mantenere un controllo metacognitivo sul proprio processo di apprendimento. Coltivare queste competenze è la principale difesa contro il *cognitive offloading*.

Questo tema si lega direttamente alla questione dell'integrazione formativa. Poiché la GenAI inciderà strutturalmente sul mondo del lavoro, la scuola deve garantire al maggior numero possibile di giovani l'accesso consapevole alle competenze richieste da una società sempre più attraversata dall'automazione cognitiva.

Ma qui emerge il nodo delle disuguaglianze: l'accesso differenziato a strumenti avanzati, la capacità di utilizzarli efficacemente e il possesso di competenze digitali sia degli insegnanti che degli alunni stessi, possono amplificare il divario tra studenti con diverso capitale culturale. Il rischio è una "privatizzazione invisibile" dell'apprendimento, in cui chi può permettersi strumenti migliori ottiene un vantaggio competitivo. Per questo è necessario un intervento pubblico che garantisca equità nell'accesso e nella formazione all'uso critico della tecnologia, trasformando la GenAI da fattore di disuguaglianza a leva di inclusione.

Il secondo livello di analisi riguarda i docenti. Gli studi raccolti fino ad oggi, come l'indagine TALIS 2024¹ e quella INDIRE 2025,² indicano che la GenAI viene spesso percepita come un'opportunità per liberare tempo, migliorare la qualità dei materiali didattici, garantire un maggiore allineamento agli obiettivi curricolari e ridurre alcuni oneri burocratici. Tuttavia, accanto a questi benefici emerge un rischio non trascurabile di *de-skilling*, ossia di progressiva perdita o indebolimento di competenze professionali.

Il report richiama esplicitamente la necessità di evitare che ciò avvenga: la tecnologia non deve sostituire competenze, ma rafforzarle. Per comprendere meglio questa dinamica, vengono concettualizzate tre possibili modalità di interazione tra esseri umani e IA: sostituzione (o automazione completa), complementarità e potenziamento.

La sostituzione automatizza completamente un compito e aumenta la produttività, ma può ridurre l'autonomia decisionale e impoverire la dimensione relazionale dell'insegnamento. La complementarità mantiene il docente al centro del processo, con un aumento della produttività ma non necessariamente delle competenze. Il potenziamento, invece, implica un'interazione attiva e riflessiva: insegnanti e IA valutano, criticano e rielaborano

¹OECD (2025), *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7b8f85d4-en>.

²INDIRE (2025), *Indagine sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale a scuola da parte dei docenti italiani*, La Tecnica della Scuola.

reciprocamente suggerimenti e proposte, trasformando la tecnologia in un'occasione di apprendimento professionale continuo.

Perché il potenziamento sia possibile, sono necessari investimenti sistematici in formazione continua e il coinvolgimento attivo degli insegnanti nella progettazione degli strumenti, secondo un approccio di *human-centred design*. Solo così l'innovazione potrà tradursi in un rafforzamento della professionalità docente, anziché in una sua progressiva erosione.

Il terzo livello di analisi riguarda le istituzioni e il sistema nel suo complesso. Come in altri settori, la GenAI offre opportunità per semplificare i flussi di lavoro e migliorare l'efficienza operativa degli istituti e dei sistemi educativi. Il rapporto analizza tre aree principali: il back office amministrativo, la valutazione standardizzata e la ricerca scientifica ed educativa.

La GenAI può supportare il riconoscimento dei titoli di studio, la progettazione dei programmi educativi e il lavoro dei consulenti didattici; può contribuire allo sviluppo di prove standardizzate; può accelerare la produzione e la validazione della conoscenza scientifica.

Una delle sfide più rilevanti riguarda la capacità degli istituti di articolare i propri programmi con quelli di altri enti, nazionali e internazionali. Oggi molte decisioni di trasferimento crediti o equivalenze sono ancora frutto di un lavoro umano complesso e dispendioso. La GenAI può contribuire a semplificare questi processi, migliorando l'efficienza dei sistemi e favorendo percorsi più flessibili per gli studenti. Tuttavia, proprio questa possibilità di rendere più permeabili i confini tra istituzioni, percorsi e territori mette in luce un nodo cruciale: la qualità della governance pubblica. Se la tecnologia accelera i processi, è la capacità del sistema di coordinarli che determina se tale accelerazione produrrà equità o nuove forme di disparità. Senza un quadro nazionale solido, l'innovazione rischia di procedere in modo diseguale, rafforzando chi è già in posizione di vantaggio e lasciando indietro chi opera in contesti più fragili.

È esattamente in questo punto che il caso italiano diventa particolarmente significativo. Nel report l'Italia compare soprattutto in relazione ai programmi di digitalizzazione sostenuti dal PNRR e ai percorsi di formazione docente avviati negli ultimi anni. L'Italia ha compiuto uno sforzo significativo nell'ammodernamento infrastrutturale e nella promozione delle competenze digitali, soprattutto attraverso investimenti mirati nelle scuole e nella formazione del personale. Tuttavia, accanto a questi progressi emergono criticità strutturali che rischiano di limitare l'impatto delle innovazioni introdotte.

La prima riguarda l'eterogeneità territoriale: alcune scuole hanno sviluppato ecosistemi digitali avanzati, mentre altre faticano ancora a garantire dotazioni di base e continuità formativa. La GenAI rischia di amplificare questa disomogeneità, perché richiede competenze e infrastrutture non distribuite in modo uniforme. La seconda criticità riguarda la formazione degli insegnanti: il corpo docente italiano, mediamente più anziano rispetto alla media OCSE, rappresenta una risorsa di esperienza ma anche una sfida in termini di aggiornamento sistematico. Senza un investimento strutturale nella formazione continua, l'innovazione rischia di restare superficiale. Infine, la frammentazione amministrativa può produrre implementazioni diseguali, trasformando alcune scuole in laboratori avanzati e lasciandone altre indietro.

In questo scenario complesso, il sindacato assume una funzione strategica. Non si tratta di opporsi alla tecnologia, né di difendere un modello scolastico immobile, ma di orientare l'integrazione della GenAI secondo criteri

di equità, qualità e tutela del lavoro. La GenAI ridefinisce tempi, modalità e contenuti del lavoro docente, trasformando anche il concetto stesso di competenza e di responsabilità professionale. Senza un presidio collettivo, il rischio è una trasformazione silenziosa, non negoziata, che modifica la scuola senza che la comunità educante ne abbia realmente discusso le implicazioni.

Il sindacato può svolgere un ruolo decisivo nel garantire che la formazione degli insegnanti sia qualificata, continua e riconosciuta contrattualmente, evitando che l'aggiornamento digitale diventi un onere individuale. Può vigilare sulla qualità pubblica dell'innovazione, contribuendo a definire regole chiare sulla trasparenza degli algoritmi, sulla protezione dei dati e sulla sostenibilità economica delle piattaforme adottate.

Vi è infine una dimensione più ampia, che riguarda l'idea stessa di scuola. La GenAI può essere uno strumento potente, ma non può sostituire la relazione educativa, la costruzione di senso, la crescita personale e sociale degli studenti. Difendere questa dimensione significa affermare che l'innovazione non è un fine in sé, ma un mezzo per migliorare la qualità dell'educazione. Il *Digital Education Outlook 2026* non offre certezze definitive, ma propone un quadro chiaro: la tecnologia non determina automaticamente il futuro. La differenza la faranno le istituzioni, le regole e la capacità dei soggetti collettivi di governare il cambiamento.

La sfida non è scegliere tra innovazione e tradizione, ma decidere se questa innovazione sarà guidata dall'interesse pubblico o dalle sole logiche di mercato. Su questo terreno il ruolo del sindacato resta centrale, perché rappresenta una delle poche forze in grado di coniugare tutela del lavoro, qualità dell'istruzione e diritti degli studenti in un'unica visione coerente, mettendo sempre al centro la persona nella sua integralità.

Società

Riformismo e intransigenza

di Luigi Lama

Quante piccole o grandi riforme sono accusate di essere se non dannose per lo meno inutili, che fanno troppo poco, arrivano troppo tardi? È una critica cui sono esposte oggi come in passato, fin dai secoli scorsi, da quando è stato possibile un certo grado di libertà di espressione e dibattito sulle scelte politiche.

Come Cisl abbiamo portato a compimento con successo un'iniziativa del tutto originale rispetto alla nostra prassi: il 24 aprile 2023 è stata depositata la proposta di legge sulla partecipazione nei luoghi di lavoro sostenuta da circa 400 mila firme raccolte dalla nostra organizzazione.

Con alcune modifiche questa proposta è divenuta legge due anni dopo.

A partire dal momento in cui è stata formulata la proposta, successivamente durante il suo iter parlamentare e ancor più dopo che è divenuta la legge 76/2025, le critiche sono state senza dubbio abbondanti, in alcuni casi anche severe.

E sono arrivate da diverse parti, anche da soggetti che sono stati vicini alla nostra organizzazione. Cosa che in alcuni colleghi ha generato un misto di sorpresa e mestizia.

Succede quando vedi colpito da accuse qualcosa o qualcuno a cui tieni e quegli attacchi provengono da persone stimate, dalle quali non te lo saresti aspettato. Vorresti un confronto fatto di ascolto e rispetto reciproco, invece hai la netta impressione che sia irrealizzabile, che quegli interlocutori vogliano solamente prevalere.

Oggi ci sentiamo coinvolti in prima persona, ma l'ostilità al riformismo ha una lunga tradizione. Ricorre a strutture volte alla persuasione che si ripetono nel tempo, pur applicate a contenuti differenti. Conoscerle aiuta a reagire e sostenere le proposte riformiste e la loro attuazione.

A questo scopo vi propongo i contributi di due economisti. Un articolo di giornale e un più corposo lavoro di ricerca.

Il primo è di Federico Caffè, grande economista e, soprattutto, un grande maestro.¹

Federico Caffè assegnava allo studio della scienza economica una duplice funzione: comprendere e spiegare determinati fenomeni e far uso della conoscenza come guida all'azione per «l'edificazione di una civiltà possibile» frutto della «penetrazione graduale ed evolutiva delle idee tendenti al miglioramento sociale».²

1 Ezio Tarantelli è stato suo allievo e collaboratore. Sono numerosi i suoi allievi che hanno proseguito con carriere prestigiose. Due sono divenuti governatori della Banca d'Italia: Ignazio Visco e Mario Draghi. Ha studiato con Caffè un nostro collega, Maurizio Benetti, e, grazie al suo tramite, Federico Caffè ha tenuto per anni lezioni di economia nei corsi di formazione della FIM presso il Romitorio di Amelia. Nell'immediato dopoguerra Caffè, in quanto capo di gabinetto al Ministero della Ricostruzione, è stato il mentore e poi amico di Franco Archibugi, il quale ebbe il suo primo impiego a quel ministero e rappresentò l'Italia per l'attuazione del Piano Marshall. In seguito Franco Archibugi divenne collaboratore di Giulio Pastore come responsabile dell'Ufficio Studi confederale dal 1951 al 1958 e, tra l'altro, curò l'acquisto della sede attuale del Centro Studi Cisl in via della Piazzola.

2 Federico Caffè, *Lezioni di politica economica*, (a cura di Nicola Acocella), Bollati Boringheri,

Esattamente quarantaquattro anni fa, a gennaio del 1982, pubblicò un articolo rimasto memorabile, *La solitudine del riformista*,³ dove, con caparbietà venata di tristezza – portata del ricevere attacchi da soggetti che per molti aspetti consideri vicini, con ideali comuni - dichiarava che:

Il riformista è ben consapevole d'essere costantemente deriso da chi prospetta future palinogenesi, soprattutto per il fatto che queste sono vaghe, dai contorni indefiniti e si riassumono, generalmente, in una formula che non si sa bene cosa voglia dire, ma che ha il pregio di un magico effetto di richiamo.

La derisione è giustificata, in quanto il riformista, in fondo, non fa che ritessere una tela che altri sistematicamente distrugge. È agevole contrapporgli che, sin quando non cambi «il sistema», le sue innovazioni miglioratrici non fanno che tappare buchi e puntellare un edificio che non cessa per questo di essere vetusto e pieno di crepe (o «contraddizioni»). Egli è tuttavia convinto di operare nella storia, ossia nell'ambito di un «sistema», di cui non intende essere né l'apologeta, né il becchino; [...]. Egli preferisce il poco al tutto, il realizzabile all'utopico, il gradualismo delle trasformazioni a una sempre rinviata trasformazione radicale del «sistema».

[Sull'altro versante, quello "reazionario"] [...] si aggiunge lo scherno di chi pensa che ci sia ben poco da riformare, né ora né mai, in quanto a tutto provvede l'operare spontaneo del mercato, posto che lo si lasci agire senza inutili intralci: anche di preteso intento riformistico.

[il riformista] [...] è troppo abituato alla incomprendione, quali che ne siano le matrici, per poter rinunciare a quella che è la sua vocazione intellettuale. In questa non rientra, per naturale contraddizione, il fatto di dover occuparsi di palingenesi immaginarie.

Ritroviamo la malinconia del sentirsi incompresi e talvolta perfino derisi. E il persistere della volontà di andare avanti, l'impegno per costruire risultati parziali, imperfetti, eppure tasselli concreti di una maggiore giustizia sociale, di una riduzione degli squilibri di potere e benessere.

Gli attacchi al riformista arrivano da due lati. Sulla destra da chi considera giuste le diseguaglianze e ritiene che i privilegi siano sempre un proficuo motore sociale. Se non meritati, per lo meno giustificati. È dannoso criticarli, ridurli. Sul versante di sinistra, più o meno radicale, vive il principio che è risolutivo solo un mutamento totale del sistema, un completo e definitivo rovesciamento degli assetti di potere. Quindi occorre dire no ad ogni aggiustamento, colpevole di creare illusioni e mantenere in vita "il sistema". Affermazioni che ci portano al secondo contributo di cui vi voglio parlare. Nel 1991, una decina d'anni dopo l'articolo di Caffè, un altro economista, Albert Otto Hirschman, pubblica i risultati della sua analisi alle argomentazioni sostenute in opposizione a proposte e realizzazioni di riforme politiche, civili e sociali.⁴

Gli anni Ottanta del secolo scorso erano stati quelli del "riflusso" nel privato, quelli della rivincita del liberismo con i governi Thatcher in Gran Bretagna e Reagan negli USA. Hirschman aveva intrapreso lo studio come analisi della "retorica reazionaria". La cosa lo ha portato a scoprire che gli stessi "imperativi dell'argomentazione" tendono, come dichiara esplicitamente, a «ricomprendere (non senza un certo senso di sorpresa da parte mia) la variante liberale o progressista».⁵

Albert Hirschman individua tre fondamentali retoriche reattive-reazionarie:

1. la tesi della perversità, qualunque azione mirante a migliorare un qualche aspetto dell'ordinamento politico, sociale ed economico, avvierà

Torino, 2008.

3 Federico Caffè, *La solitudine del riformista*, in "il manifesto", 29 gennaio 1982.

4 Albert O. Hirschman, *The Rethoric of Reaction. Perversity, Futility, Jeopardy*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1991 (trad. it. *Retoriche dell'intransigenza. Perversità, futilità, messa a repentaglio*, il Mulino, 1991).

5 *Ivi*.

un concatenamento di conseguenze non volute che produrrà l'esatto contrario dell'obiettivo proclamato e perseguito;

2. la tesi della futilità, i tentativi volti a trasformare la società saranno vani o, comunque, non incisivi;
3. la tesi della messa a repentaglio, la riforma ha l'effetto di danneggiare o annullare qualche preziosa conquista precedente.

La sua analisi prende in considerazione le tesi reazionarie nell'arco di oltre due secoli, dall'opposizione al riconoscimento delle libertà civili e dell'uguaglianza di tutti i cittadini di fronte alla legge, a quella al suffragio universale, prima maschile e poi alla sua estensione alle donne, infine l'offensiva neo-liberista in contrasto al welfare state, cosa che prosegue tutt'ora.

Rileva che l'applicazione delle tre retoriche si ripete nei diversi contesti storici. La tesi della perversità è riferita prima ai diritti civili, poi a quelli politici e al suffragio universale, infine al welfare. Si affermava che sfuggiti al dominio degli inetti nobili si sarebbe caduti nel dominio della massa degli inetti, peggiore del precedente perché sono tali la maggioranza delle persone. E ancor più deleterio se i diritti civili e politici sono estesi anche alle donne. Un'accusa ai sistemi di welfare era che incoraggiano a vivere di assistenza, quindi generano povertà invece di ridurla. Trattare la povertà come colpa di cui vergognarsi stimola l'impegno ad uscirne, in questo modo si genera ricchezza invece di sprecarla.

La tesi della futilità nei due secoli considerati da Hirschman consiste nel sostenere che è immutabile la concentrazione del potere in una ristretta élite di privilegiati, chiusa nella tutela dei propri interessi e del tutto impermeabile. Al massimo ci può essere qualche nuovo entrante, la diffusa mobilità sociale e il miglioramento generalizzato sono illusioni, la divisione del potere e forme di controllo dal basso appaiono ingannevoli. Hirschman rileva che per i reazionari «l'azione progettata tenta di modificare caratteristiche strutturali permanenti ("leggi") dell'ordine sociale. Essa è pertanto condannata a rimanere totalmente inefficace». ⁶ Ma i progressisti possono replicare che «L'azione progettata è sorretta da potenti forze storiche che sono già "in marcia". Opporsi a queste forze sarebbe totalmente futile». ⁷

La tesi della messa a repentaglio si basa su due punti: a) la nuova libertà metterà in pericolo una antica; b) l'antica è intrinsecamente più preziosa. «Presi insieme questi due argomenti - scrive Hirschman - costituiscono un'obiezione formidabile ad ogni modificazione dello *status quo*». Un esempio della retorica della messa a repentaglio è la teoria dell'incompatibilità fra progresso sociale e libertà: i fautori della seconda ritengono che debba essere sacrificato il primo, mentre i sostenitori della dittatura del proletariato fanno la scelta opposta. Al contrario, afferma Hirschman «L'interazione felice, positiva, che io chiamerò sostegno reciproco, è uno dei tratti distintivi della mentalità progressista. In contrasto con la mentalità della somma zero, del *ceci tuera cela* ⁸ dei reazionari, i progressisti sono invariabilmente persuasi che "Tutte le cose buone vanno insieme"». ⁹

Le tre retoriche anti riformiste sono usate anche contro l'azione sindacale. Nel passato e ancora oggi. È un ambito che Hirschman non ha preso in

6 *Ivi*.

7 *Ivi*.

8 Questo ucciderà quello (ndr).

9 *Ivi*.

considerazione. Possiamo farlo noi.

La tesi della perversità si ritrova nella dichiarazione “reazionaria” che la presenza del sindacato in azienda tutela gli scansafatiche, la rende meno competitiva e la farà soccombere rispetto alla concorrenza; oppure che un aumento salariale generalizzato porta all’aumento del costo del lavoro, quindi licenziamenti e riduzione del reddito aggregato dei lavoratori. Sul versante “radicale” la riconosciamo nella vecchia ostilità alla contrattazione di secondo livello, che divide la classe operaia e la rende più debole nello scontro generale con il padronato.

La tesi della futilità è riconoscibile in chi afferma che gli eletti come rappresentanti saranno comunque quelli più graditi alla direzione, rafforzandone il potere. Oppure che la contrattazione porta ad accordi con le controparti che li sottoscrivono solo nella misura in cui salvaguarda i loro interessi, e se c’è un vantaggio da parte datoriale non può che esserci un danno per i lavoratori. La soluzione per superare la necessità della mediazione con gli interessi della controparte è la conquista del potere politico da parte di un governo “amico” che permetta la emanazione di leggi favorevoli ai lavoratori imposte dalla forza dello Stato.

La retorica della messa a repentaglio si manifesta nel contrapporre contrattazione collettiva e individuale. Si afferma che la seconda dà alle singole persone la libertà di scegliere di rinunciare a certe tutele in cambio di altri benefici. In realtà la contrattazione individuale dei soggetti con maggior potere contrattuale trova spazio proprio perché ha come base di riferimento i benefici della contrattazione collettiva.

Oggi riconosciamo le tre retoriche nelle critiche, per lo più “radicali”, alla legge 76/2025. In alcuni casi espresse da soggetti e gruppi con approcci politico-culturali tradizionalmente ostili alla Cisl, ma anche da illustri accademici che in genere non possono essere considerati tali.

La perversità delle forme di partecipazione sostenute dalla legge 76/2025 è affermata dalla tesi secondo la quale esse illudono i lavoratori sulla disponibilità datoriale, velano la sua intrinseca avversità, ne favoriscono consenso e collaborazione senza reali contropartite, accrescendo il potere della direzione aziendale. In particolare la partecipazione strategica porta ad assumersi la responsabilità di decisioni, specie in casi di crisi e ristrutturazioni, che non siano acquisitive, ma comportino invece sacrifici per i lavoratori, indebolendo la loro identità e coesione come soggetto collettivo.

Più diffusa è la tesi della futilità: la legge 76/2025 forse non è dannosa, certamente è inutile. L’implementazione delle varie forme poggia sulla volontà delle parti, non impone obblighi e quindi non aggiunge nulla all’esistente.

Se deve essere solo la contrattazione collettiva a decidere se, in che modo, in quali ambiti, con quali poteri e limiti esisteranno forme di partecipazione la legge non porta nessun beneficio. Come esempio positivo viene contrapposta la legge 300/1970, lo Statuto dei Lavoratori, e le garanzie che ha istituito. Eppure anche quella legge ha protetto la libertà, la possibilità concreta di fare attività sindacale, non ne ha imposto l’esistenza. Esistono rappresentanze nei luoghi di lavoro solo se siamo capaci di costituirle, assemblee in orario di lavoro solo se siamo in grado di farle (e oggi sono moltissime le aziende in cui non si utilizzano tutte e 10 le ore disponibili), le bacheche restano vuote o con messaggi superati se non siamo in grado di tenerle costantemente aggiornate. Analogamente la legge 76/2025 presenta un quadro di possibilità: ancora una volta sta alla capacità del sindacato valutare caso per caso quali sono praticabili e avviarne la realizzazione.

Hirschman osserva saggiamente che «Il punto debole della tesi della futilità

[...] è che viene proclamata troppo presto. Ci si butta sul primo indizio che un programma non lavora nella maniera annunciata o attesa [...] ci si precipita a giudicare e non si tiene nessun conto del processo di apprendimento sociale, delle possibilità di un *policy-making* incrementale, correttivo». ¹⁰

La tesi della futilità ha comunque una componente tossica: può indebolire la costanza nel sostenere una riforma, favorirne lo svuotamento e l'abbandono. La critica che dichiara che non basta, che ci vuole di più, che bisognerebbe fare ben altro, qualcosa di più severo e radicale favorisce un esito gradito a chi si opponeva del tutto al cambiamento e accomuna critici conservatori e radicali. Queste argomentazioni degli oppositori radicali al riformismo hanno uno sbocco: meglio non fare nulla, tanto sarebbe troppo poco. Meglio evitare fatiche e rischi inutili. E così s'incontrano felicemente con gli oppositori reazionari.

¹⁰ *Ivi.*

Centro e periferie

Oltre la rigenerazione: l'agopuntura urbana

di Ulderico Sbarra

Il tema dell'abitare si fa sempre più complesso e si scontra con vetusti progetti di sviluppo e di pianificazione urbana e, se nuovi, poco rispondenti o per nulla affatto alle esigenze di famiglie e cittadini.

La crisi dell'abitazione su tutte segnala meglio di altre i problemi quotidiani di fasce importanti di popolazione nel trovare una soluzione adeguata al tema fondamentale dell'alloggio.

Le città che nel tempo sono diventate più attrattive rispetto al resto del territorio che soffre di abbandono e desertificazione, hanno trasformato l'idea di città cui eravamo abituati.

Un'idea dove l'urbe, la comunitas e infine la polis, nel tempo, in una logica di continuità, avevano segnato e caratterizzato il vivere e l'abitare definendo la forma della città attraverso l'urbanistica, provando persino a pianificare lo sviluppo adeguandolo ai continui cambiamenti.

La città, con lo sviluppo dell'innovazione sempre più potente e pervasiva, ha cambiato in maniera sostanziale la sua forma ed è venuta meno ad una pianificazione ordinata e attenta e ad uno sviluppo compatibile e altrettanto ordinato.

La forza dell'economia ha finito con il condizionare molto lo sviluppo della città, che è sempre stata il fulcro dell'innovazione, il catalizzatore delle idee innovative e, di conseguenza, delle opportunità.

Proprio le opportunità che la città, con la sua centralità, rappresenta, sono nel tempo diventate il motivo del cambiamento del vivere in comune, l'oggetto della trasformazione sociale della città stessa.

L'innovazione tecnologica e il sapere che l'accompagna hanno fatto delle città il motore del cambiamento: le sedi universitarie, i laboratori specialistici, i centri più avanzati dello sviluppo dell'innovazione ne hanno favorito la mutazione.

Un fenomeno che ha attratto, insieme alle persone, le idee, gli interessi e un'enorme massa di denaro e di risorse umane, trasformando le città del vivere in comunità di continuità, in luoghi della post modernità, dell'innovazione più avanzata.

La fine del fordismo che ne segnava lo sviluppo e i tempi di lavoro e di vita hanno lasciato il posto a nuove forme di convivenza, a una nuova cittadinanza, che è passata dalle comunità tradizionali di continuità alle moltitudini individualizzate, dal conosciuto che si evolveva ad una nuova convivenza più complessa e articolata.

La città delle opportunità ha favorito la mutazione e ha contribuito a modificarne l'essenza stessa, determinando le condizioni di un nuovo abitare, di un nuovo convivere fortemente segnato da interessi di natura economica. La città che cambia si trasforma seguendo le nuove esigenze e ridisegna se stessa seguendo proprio quelle occasioni di sviluppo che il nuovo modello tecno industriale esige.

Tutto ciò richiede una rapida quanto massiccia trasformazione, che segue una sorta di competizione tra le città stesse ovunque nel mondo, caratte-

rizzata dall'afflusso di persone e l'investimento di enormi capitali. Due fattori questi che ne caratterizzano il cambiamento, a volte una vera e propria mutazione verso la città post-moderna, che può essere indicata in modelli come Londra, New York, Singapore, Doha, Shenzen, etc. Città ultra moderne che sperimentano nuovi stili e forme di convivenza, che comportano cambiamenti piuttosto rapidi, com'è avvenuto in Cina con la rivoluzione dell'AI e quella dell'energia pulita, che ha trasformato città inquinate e invivibili in luoghi puliti e silenziosi. Il modello che si va imponendo nel vecchio continente è quello che potremmo definire "Londrizzazione", una grande metropoli di servizi, che prova a modernizzarsi cercando di mantenere una sua continuità con la tradizione. L'Italia soffre molto questo cambiamento e le nostre città non sembrano attrezzate a governarlo come servirebbe e, nonostante le transizioni indicate dall'Europa (digitale, ecologica, sociale), ci muoviamo in ritardo e con una certa difficoltà nel comprendere e perseguire il cambiamento. Trovandosi spesso costretti a modificare e rivedere norme, rallentare processi, chiedere deroghe, perché in difficoltà, ma soprattutto in ritardo culturale con le indicazioni europee, evidentemente avanzate rispetto agli standard e le capacità nazionali. La strada verso l'innovazione ha una caratteristica che segna in profondità lo sviluppo urbano ed è la velocità con cui si cerca di realizzarlo, favorita soprattutto dai flussi finanziari; perché ridisegnare una città, cambiarla per renderla più attrattiva ed efficiente, comporta grandi investimenti e grandi opportunità di guadagno per il settore immobiliare e quello finanziario. Il problema dell'abitare, la crisi degli alloggi e della convivenza è condizionato proprio dalla finanziarizzazione urbanistica, dal modello che si è scelto per sviluppare rapidamente la città e trasformarla come richiede soprattutto il mercato. Il mercato finanziario è diventato il motore che guida la trasformazione e ridisegna caratteristiche e destini delle popolazioni attratte dalle opportunità, che sono condizionate dal vortice finanziario, con la politica che è sempre più in difficoltà e sempre meno rappresentativa e capace di difendere l'interesse generale e tanto meno il bene comune. La recente vicenda milanese (ma riguarda tutte le città) ha evidenziato come la finanza, le risorse provenienti da società di risparmio (SGR) di fondi immobiliari siano interessate alla costruzione e ricostruzione di immobili. Si tratta di affari e numeri importanti: in Italia nel 2025 si contavano 60 società e 665 fondi in larga parte posseduti dalle stesse SGR, con 25 società che possiedono 60 fondi¹ in un panorama ancora più complesso e diversificato. La città condizionata da questo tipo di investimento, che deve garantire remunerazioni alte e immediate per non perdere clienti, ha bisogno di semplificare e velocizzare le procedure, tenere alti i prezzi limitando le quote di edilizia popolare, accorciare i tempi di realizzazione favorendo processi ad alta intensità lavorativa.

¹ Su questo tema si vedano: L. Tozzi, *L'invenzione di Milano*, 2025; A. Ardua, D. Sorando, *Città in vendita*, Redstar Press, 2018; S. Gainsforth, *Abitare stanca, la casa un racconto politico*, Effequ, 2022; *L'Italia senza casa*, Laterza tempi nuovi, 2025; Bertrand Neissen, *Abitare il vortice*, Utet, 2023; F. Stefanoni, *Le mani su Milano*, Laterza, 2014; J.I. Faccini, A. Ranzini, *L'ultima Milano. Cronache dai margini della città*, Feltrinelli, 2021; G. Barbacetto, *Contro Milano*, Paper First, 2025.

Tutte pratiche ormai all'attenzione delle varie magistrature nell'intero territorio nazionale danno la misura del cedimento al capitale speculativo, la tendenza a eliminare il degrado nelle zone appetibili, spostandolo nelle zone più periferiche, rendendo il lavoro edile meno sicuro.

La realizzazione di tutto questo ha goduto del contributo anche di altri aspetti di natura culturale, che hanno favorito lo "sviluppo immobiliare", come la rigenerazione urbana, che aveva l'obiettivo proprio di eliminare il degrado in vaste aree, di riqualificarle, sostanzialmente semplificando l'abbattimento di vecchi edifici e la bonifica di terreni compromessi, per realizzarne di nuovi con volumi maggiori.

La rigenerazione urbana è stata una leva formidabile per favorire il prodotto finanziario, a discapito della pianificazione urbanistica, che ha connotato un'intera stagione di finanziamenti: PNRR 4 mila interventi per 12 mld, PUI città metropolitane per 3 mld, Pinqua per 2,8 mld, bandi periferie per 4 mld, più ulteriori finanziamenti a livello locale e regionale; si tratta di tante risorse.

L'effetto di queste politiche ha impedito una vera pianificazione urbanistica, che non si può ridurre alle case popolari, comportando una riduzione importante del contributo alle casse pubbliche, e il ridimensionamento del ruolo dei Consigli comunali (la rappresentanza democratica), in favore di commissioni più o meno tecniche influenzate da interessi speculativi e influenze politiche.²

La rigenerazione piegata alle logiche speculative si è dimostrata sostanzialmente una pratica poco efficace per l'interesse generale e il saldo del PNRR ne darà definitivamente conto. Quello che rimane di queste pratiche è prevalentemente una città più divisa, dove le differenze si accentuano, segnando confini sempre più marcati tra la città dei ricchi e quella dei poveri.

Il vivere in questo modello di città che segue la "Londrizzazione" si fa sempre più selettivo e persino peggiore dell'originale, ponendo il problema fondamentale della comunità e soprattutto della sua qualità di vita e della solidità dei valori cui s'ispira.

Luoghi, territorio e comunità sarebbero i temi fondamentali per una cittadinanza degna e di qualità, ma dovrebbero recuperare i caratteri della partecipazione, della condivisione, della responsabilità e della solidarietà.

Il profitto a breve e il flusso di denaro purtroppo non lo permettono, il vortice creato dal mercato finanziario, dal commercio di massa e da quello immobiliare, ha disegnato nuovi luoghi - non luoghi - dove prevale la velocità, l'individualismo, il tornaconto personale e il disinteresse sociale.

La globalizzazione con la centralità dell'individualismo e la digitalizzazione con la rapidità delle performance economiche hanno favorito l'affermarsi di un modello ancora più spinto di separazione e di divisione tra le persone, costringendo larga parte della popolazione a perdere la propria identità e quella tradizionale dei luoghi che ha sempre abitato.

L'overtourism, gli airbnb, la gentrificazione, la tassazione di favore, insieme a altre pratiche, hanno cambiato il volto delle città sia grandi che medie e creato un vuoto nel resto del territorio che sembra destinato - salvo miracoli - allo svuotamento, le cosiddette aree interne (il 60% del territorio nazionale e un quarto della popolazione).

Abitare dove, come e con chi? È dunque un tema fondamentale che incrocia quello dei diritti: alla casa, al lavoro, all'educazione-istruzione, alla

² Alessandro Volpi, "Il ponte", n. 5/2025, pag. 92 - 97.

salute, alla mobilità, etc.; il capitale quotidiano determina la sostanza e la qualità di una comunità.

Non è sufficiente creare un vortice di denaro e un flusso di persone e con esso un'economia malata, basata sulla separazione e lo sfruttamento dei cittadini economicamente più fragili, che poi sono le fasce più vulnerabili della popolazione: anziani, giovani, donne, immigrati, disoccupati.

Le città sembrano avere scelto il vortice, l'afflusso di denaro e la mercificazione degli spazi, senza tenere conto delle disuguaglianze, creando sempre di più una separazione tra la città dei ricchi e quella dei poveri.³

Dal piano sulle aree interne SNAI, alla rigenerazione del PNRR, alle transizioni dei fondi strutturali EU, ad altre politiche e finanziamenti nazionali e territoriali; il tema dell'abitare è entrato da qualche anno nel dibattito nazionale, assumendo in alcuni casi anche il carattere dell'urgenza.

Il tema della casa, dell'alloggio, sollevato anche con moti studenteschi, come le vicende milanesi sugli abusi edilizi, hanno riportato al centro anche la questione dell'abitare nelle città, che era stata in parte sottovalutata dall'attenzione verso le aree interne, che più che un'urgenza si stanno caratterizzando per essere una vera emergenza.

La discussione recentemente apertasi in Commissione europea su un piano casa continentale, "European Affordable Housing Plan", con 650 mila alloggi e 150 mld d'investimento l'anno, pone il problema di riprendere in mano e correggere lo sviluppo disordinato e selettivo delle città e fermarne la sostituzione e l'espulsione di popolazione.

Le misure messe in atto e lo stravolgimento delle politiche di gestione del territorio e dello sviluppo urbano, insieme all'azione insufficiente della riqualificazione, attenzionate anche dalla Commissione europea, ci invitano a rivolgere lo sguardo verso pratiche di rigenerazione, che in qualche parte del mondo hanno dato risultati interessanti.

Provare a fare questo esercizio ci spinge necessariamente a sforzarci per vedere il problema con altri occhi, da nuovi punti di vista, per comprendere come può essere la città post industriale ed ecosostenibile, una visione cara all'architetto finlandese Marco Casagrande⁴ che ragiona sul concetto di città organismo vivente e sulla pratica dell'agopuntura urbana.

Il concetto di agopuntura urbana sarà poi ampliato e praticato dal brasiliano Jaime Lerner,⁵ urbanista, architetto, sociologo della sostenibilità urbana e politico (è stato Governatore di Curitiba Parana dal 1971 al 1992), dove come Governatore ha potuto sperimentare idee e pratiche su una città che in tre decenni ha triplicato la propria popolazione, evitando le sofferenze che hanno caratterizzato le altre città sudamericane.

Nel suo testo Lerner approfondisce i capisaldi di questa filosofia dell'agopuntura urbana e le possibilità di realizzare progetti, partendo da alcuni aspetti fondamentali, da adattare allo sviluppo della città, mantenendo prioritario l'interesse per le persone e del benessere nella convivenza, dove profitto e denaro sono solo strumenti funzionali ai bisogni umani.

Il concetto alla base del pensiero di Lerner è quello che la città è un organismo vivente e come tale pervaso da flussi di energia positivi e negativi, da stati di benessere e malattie, dove l'urbanistica tradizionale agisce come

³Bernardo Secchi, *La città dei ricchi e la città dei poveri*, Laterza anticorpi, 2013.

⁴Marco Casagrande, architetto finlandese, teorico della città della terza generazione e autori di scritti su eco sostenibilità post industriale e agopuntura urbana.

⁵Jaime Lerner, *Urban Acupuncture*, Island Press, 2016.

una chirurgia lenta e invasiva (grandi bonifiche, demolizioni, piani regolatori faraonici, etc.); una pratica che perde di vista la qualità del vivere che è invece il centro della questione.

L'agopuntura urbana è al contrario un approccio diverso che si caratterizza per interventi puntuali, ma fortemente rappresentativi, capaci di modificare l'ambiente in cui sono realizzati e migliorarlo, in alcuni casi anche espandendosi al vicinato.

Questa pratica prevede interventi mirati, rapidi ed economici, opere realizzate con grandi risparmi e in tempi brevi, capaci di guarire, rivitalizzare e diffondere positività al quartiere e all'intero organismo urbano; una pratica che non esclude la pianificazione a lungo termine, ma si fa carico dell'urgenza del cambiamento e dell'azione necessaria a realizzarlo, in particolare provando a migliorare ciò che è compromesso e fonte di disagio.

Agire in piccolo per cambiare il grande è una filosofia che si è fatta prassi e sta dando frutti in molte parti e città del mondo, dove l'intervento puntuale rapido e mirato riscontra risultati interessanti e si fa pratica utile al miglioramento di ambienti abbandonati e degradati.

Tale metodo fa proprio il concetto che la scarsità incentiva la creatività, si fa carico della mancanza endemica di risorse con cui tutte le amministrazioni hanno a che fare, ovunque nel mondo, e del fatto che spesso la disponibilità di molto denaro porta allo spreco e a soluzioni ed opere inadeguate.

L'esempio di alcune soluzioni realizzate a Curitiba, come quella dei trasporti con la metropolitana di superficie, il BRT (bus rapid transit, copiato in tutto il mondo) con autobus particolari, corsie preferenziali e stazioni per l'imbarco veloce, hanno ridotto l'uso dell'automobile definita da Lerner: «la suocera meccanica, con cui dobbiamo avere un buon rapporto, ma non dobbiamo permettergli di comandarci la vita».

La realizzazione della pedonalizzazione della via principale *rua das flores* di Curitiba, contro il volere dei commercianti, realizzata in settantadue ore con i lavori iniziati il venerdì sera e conclusi il lunedì mattina, determinando un fatto compiuto, subito apprezzato dai cittadini ed in seguito anche dagli stessi commercianti.

Oppure le cave di sabbia diventate parte della bonifica del fiume Iguacu e strumento di messa in sicurezza dalle inondazioni, o le cave di pietra diventati teatri, dimostrano che l'agopuntura urbana non richiede grandi investimenti, ma piuttosto idee brillanti e coraggiose.

Un punto interessante del libro (purtroppo non tradotto in italiano) mostra l'importanza della creatività pigra da cui genera l'ozio creativo, la capacità di autocritica che può scongiurare di seguire solo idee veicolate da altri, che spesso sono i venditori di complessità: i collezionisti di dati, delle ricerche inconclusive (tecnici, amministratori, burocrati).

L'acqua, la luce, il tempo, gli edifici storici, la conoscenza della propria città e molto altro ancora sono valorizzati per il bene e la convivenza comune, per determinarne un futuro migliore attraverso il recupero e la conoscenza di buon vicinato.

La continuità, la solidarietà, la cultura e l'istruzione sono le basi della consapevolezza e della responsabilità dell'identità della propria città, del luogo dove viviamo e vivranno i nostri figli e gli altri che sceglieranno di venire per condividere questa esperienza.

Rispetto per la città, per il verde, per la cura della sua natura originaria e per quella originale, garantire e progettare spazi che favoriscano l'incontro e l'integrazione tra le diverse classi sociali, senza ghetti o separazione tra ricchi e poveri, con una qualità urbana democratica, con sistemi come

quello dei trasporti, universali e a basso costo, come la carta dei trasporti prepagata per tutti i tipi di trasporto cittadino, taxi compreso.

Dove una mobilità più razionale è fondamentale per la qualità della vita di una città, l'integrazione di tutti i tipi di trasporto può contribuire a evitare la concorrenza e la competizione sullo stesso itinerario, migliorando notevolmente il servizio e abbassandone i costi che sono sempre tra i più onerosi. Con i *farol do saber*, i fari del sapere, piccole biblioteche a forma di faro realizzate in tutti i quartieri popolari, per portare luce e vicinanza nelle aree degradate, si è cercato di rianimare i luoghi più ostili, spesso perché lasciati in abbandono, attraverso l'attività culturale, offrendo nuove opportunità di conoscenza, al fine di favorire integrazione e sicurezza.

Il messaggio più forte che questa pratica visionaria prova a trasmettere è l'ottimismo urbano, l'idea che non esiste una città perduta per sempre, ma luoghi dove non si è ancora capito dove inserire l'ago e compreso i punti fondamentali come l'azione rapida e la sua funzionalità: "meglio una buona soluzione oggi che una perfetta chissà quando".

L'agopuntura urbana evidenzia l'importanza di agire nel piccolo, attraverso il realizzabile, per contribuire a cambiare il grande; tante agopunture nei punti giusti fanno bene all'intero organismo, ne migliorano il funzionamento.

Tutto deve avere una funzione integrata, occorre che stia insieme: uso del suolo, trasporti, sociale, cultura, co-responsabilizzare il cittadino facendolo artefice consapevole della sua casa, della comunità, della sua città.

L'agopuntura urbana sta lentamente espandendosi in tutto il mondo, spesso risolvendo con piccole punture grandi problemi e si dimostra migliore di tanti progetti di restauro o rigenerazione, è una visione originale per vedere le cose e risolvere i problemi che stanno disumanizzando le città.

Si tratta di una nuova pratica per vedere e reinterpretare lo spazio tra le cose, comprenderne l'enorme varietà, e trovare con l'ottimismo la condizione, dei cittadini, della politica, dei tecnici e delle amministrazioni, con soluzioni possibili e vantaggiose per tutti a problemi spesso oscurati dai venditori di complessità.

Partecipazione dei lavoratori: l'Assemblea del Cnel approva l'istituzione del “bollino” per le buone pratiche aziendali

Il 26 febbraio l'Assemblea del CNEL ha approvato il Regolamento in materia di “raccolta e valorizzazione delle buone pratiche di partecipazione” e la relativa istituzione del “bollino CNEL” per le buone pratiche di partecipazione dei lavoratori. Il distintivo sarà assegnato dalla Commissione Nazionale Permanente per la Partecipazione alle esperienze virtuose di coinvolgimento dei dipendenti nella gestione, nel capitale, nei risultati e nell'organizzazione aziendale, in coerenza con la legge 15 maggio 2025, n. 76.

A partire da oggi, imprese, fondazioni, cooperative, enti del Terzo settore e associazioni possono candidare i propri modelli partecipativi attraverso l'area dedicata sul portale istituzionale del CNEL (cliccare [qui](#) per la pagina dedicata).

Le candidature possono riguardare pratiche di partecipazione gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva già diffuse nel tessuto produttivo italiano, secondo le definizioni dell'articolo 2 della normativa vigente.

Tramite la compilazione di un apposito modulo online, i soggetti interessati avranno la possibilità di segnalare la propria pratica partecipativa. La Commissione Nazionale valuterà la documentazione ricevuta per conferire il bollino ai progetti conformi al regolamento, attualmente in corso di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

Il form è stato strutturato per essere di rapida e intuitiva compilazione. Può essere completato dai vertici aziendali, dai rappresentanti dei lavoratori, dai dirigenti sindacali e datoriali, oltre che dai professionisti che assistono l'impresa.

Con la raccolta delle pratiche di partecipazione e la successiva individuazione delle migliori esperienze, la Commissione nazionale adempie ai compiti assegnati dall'articolo 13 della legge 15 maggio 2025 n. 76: il monitoraggio delle esperienze e la promozione delle pratiche partecipative, dalle quali si trarranno le informazioni utili alla redazione del rapporto biennale da presentare al Parlamento, nonché a formulare proposte di miglioramento della normativa, da veicolare attraverso il CNEL.

<https://www.cnel.it/Commissione-partecipazione>

SegnalAzioni

Emmanuele Massagli e Maurizio Sacconi

Creatività o sottomissione?

Nuove officine d'intelligenza e libertà nel lavoro

di Vittorio Di Vaio

Creatività o sottomissione non è solo il titolo del libro scritto da Emmanuele Massagli e da Maurizio Sacconi, ma rappresenta il filo conduttore tra le pagine quale monito per una giusta applicazione delle potenzialità dell'intelligenza artificiale al mondo del lavoro.

Il testo propone un'attenta analisi storica e attuale del contesto economico e sociale italiano, caratterizzato da una stabilità incapace di tradursi in dinamismo e slancio verso l'innovazione, dovuta a fattori culturalmente radicati, quali un'elevata patrimonializzazione media delle famiglie, case di proprietà e vantaggiose reti sociali, sintomo di una cultura ormai improntata verso avversione al rischio e disvalore del fallimento. Il salto tecnologico avviato dall'Intelligenza

Artificiale è portatore di opportunità straordinarie per coloro predisposti a realizzare idee innovative, tentare nuove strade, senza quell'insofferenza verso l'incognita. Investimenti tecnologici, organizzazioni di ecosistemi di ricerca attraverso la cooperazione tra governo, accademia ed industria e presenza di fondi di *venture capital* sono solo alcuni interventi a livello strutturale che potrebbero rendere il nostro Paese una *start - up nation*, attirando ingenti capitali. Necessario appare, agli occhi degli autori, un alleggerimento burocratico e fiscale, tramite norme semplici e certe frutto di una cultura regolatoria che punti ad esaltare e non a mortificare la responsabilità delle persone fisiche e giuridiche. Risulta fondamentale far prevalere la creatività sulla sottomissione nel rapporto tra gli uomini e le macchine intelligenti, in modo da innovare il modo di intendere l'imprenditorialità, non più come un involucro statico, ma come modo per sviluppare idee e progetti in prima fila, da protagonisti.

Nell'integrazione formativa viene individuata una chiave per affrontare nel migliore dei modi la transizione in atto, offrendo ai giovani quelle competenze che la società e il mondo del lavoro richiedono progressivamente, in



modo da affrontare coscientemente la discontinuità sociale e professionale, evitando dunque di scambiare il paradigma imprenditore – padrone con quello macchina – padrone. Sulla carta nessuno potrà competere con l'Intelligenza Artificiale sotto il profilo delle competenze e conoscenze disciplinari, motivo per cui gli autori ritengono fondamentale sviluppare quelle abilità socio – emotive di cui una macchina, frutto di una creatività algoritmica, non potrà mai disporre. Riprendendo lo spunto del premio Nobel Edmund Phelps è richiesto all'uomo il passaggio dall'*homo oeconomicus* mosso solo dalla massimizzazione dell'utile economico all'*homo innovativus*, colui che si autorealizza tramite la novità e l'innovazione.

Viene, dunque, indicata una nuova via per il sindacato del futuro data la quasi perfezione giuridica realizzabile dalle macchine in materia di formulazione di clausole contrattuali e compiti "datasettizzabili", riscoprendo l'associazione sindacale come figura di accompagnamento (non solo di difesa) per i lavoratori in tutte le loro scelte inerenti al lavoro. Mancherebbe di futuribilità un sindacato improntato esclusivamente al novecentesco conflitto, incapace di cogliere le nuove prerogative dei lavoratori, desiderosi di non essere lasciati soli, sentendosi così soddisfatti, creativi e indirizzati verso la produttività.

In conclusione, riprendendo il titolo del libro, la sfida risiede nell'indirizzare le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale verso la creatività, evitando di cadere nella sottomissione. Nel primo caso l'utilizzo dell'IA generativa porterà realizzazione personale e collettiva attraverso la creatività e vitalità, giungendo all'obiettivo della libertà nel lavoro. Nel secondo caso invece, abbracciando la logica della sottomissione sarà facile essere assoggettati al controllo algoritmico, depauperando la qualità del lavoro e di conseguenza della vita.

Emmanuele Massagli, Maurizio Sacconi, *Creatività o sottomissione? Nuove officine d'intelligenza e libertà nel lavoro*, Marcianum Press, 2025.



10 MARZO 2026 – ORE 11-13

Camera dei Deputati, Sala della Lupa

SEMINARIO NEL VENTIQUATTRESIMO ANNIVERSARIO DELLA MORTE

MARCO BIAGI GIUSLAVORISTA CATTOLICO

Messaggio del Presidente della Camera dei Deputati

Introducono:

Emmanuele **Massagli** (Presidente Fondazione E. Tarantelli)

Maurizio **Sacconi** (Presidente Associazione Amici di Marco Biagi)

Intervengono:

Daniela **Fumarola** (Segretario Generale Cisl)

Lorenzo **Malagola** (Segretario Commissione Lavoro, Camera dei Deputati)

Domenico **Menorello** (Coordinatore Network Ditelo sui Tetti)

Serena **Sileoni** (senior fellow, Istituto Bruno Leoni)

Stefano **Zamagni** (economista, già Presidente della Pontificia Accademia delle scienze sociali)

Coordina i lavori:

Raffaele **Marmo** (Condirettore di Quotidiano Nazionale)

Per la partecipazione si richiede iscrizione via sms al numero 338 6965839
entro le ore 12 del giorno 9 marzo 2026

AMICI DI MARCO BIAGI
ASSOCIAZIONE PER LA CULTURA RIFORMISTA



**PARITÀ DI GENERE: DALLE DISCRIMINAZIONI
ALLA VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE
LE POTENZIALITÀ DELLA CONTRATTAZIONE**



**GIORNATA INTERNAZIONALE
DELLA DONNA 2026**



Martedì
10 MARZO 2026
ORE 14:00

SEDE DEL CORSO
Via Giovanni Mario
Crescimbeni, 17/a
Roma

PROGRAMMA

Saluti:
ENRICO CAPUANO
Segretario organizzativo Cisl Lazio

Presentazione del corso
ALESSANDRA ROMANO
*Responsabile coordinamento femminile e delle politiche
di genere Cisl Lazio*

Relazione
Prof. EMMANUELE MASSAGLI
*Presidente Fondazione Ezio Tarantelli
Professore associato Università LUMSA di Roma e di Palermo*

Conclusione
ENRICO COPPOTELLI
Segretario generale Cisl Lazio

www.fondazione carniti.it

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE SOCIALI
ED ECONOMICHE



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



12 MARZO 2026

DALLE ORE **10** ALLE ORE **12**



UNIVERSITÀ LA SAPIENZA

PIAZZALE ALDO MORO, 5 – ROMA
AULA B EDIFICIO CU002

Il lavoro visto dai giovani

EVENTO 
PREMIO PIERRE CARNITI

La Fondazione Pierre Carniti, d'intesa con la Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma, è lieta di presentare la **cerimonia di premiazione dei 3 vincitori del bando 2025 del Premio Carniti** dedicato a studi di giovani sul lavoro in una prestigiosa sede universitaria per marcare lo spirito del Premio che vuole andare verso i giovani e dare loro visibilità e parola nel narrare, con le loro elaborazioni e capacità, come cambia oggi il lavoro

PROGRAMMA

Saluti istituzionali

Prof. **Pierpaolo D'Urso**

Preside della Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione

Prof. ssa **Emma Galli**

Direttrice Dipartimento Scienze Sociali ed Economiche

Prof. ssa **Lucia Valente**

Dipartimento Scienze Sociali ed Economiche

Perché oggi siamo qui insieme

Raffaele Morese

Vicepresidente Fondazione Carniti

Il lavoro che cambia il lavoro

Andrea Laudadio

Head of Tim academy and development

Proclamazione vincitori Premio Pierre Carniti 2025

Prof.ssa **Anna Ponzellini**

Presidente Giuria Premio Pierre Carniti

Premiazione ed interventi dei 3 giovani vincitori



Il sindacato verso i giovani

Ferdinando Uliano

Segretario generale Fim Cisl

Presentazione del Premio edizione 2026

Roberto Benaglia

Presidente Fondazione Pierre Carniti

In memoria di Antonio Cocozza.

Sociologia del lavoro, cultura organizzativa, etica e responsabilità

31 MARZO 2026

Aula Volpi

Via del Castro Pretorio, 20, Roma

Saluti istituzionali. L'università come comunità

9.30: Introduce e coordina **Emanuela Proietti**, Università Roma Tre

Massimiliano Fiorucci, Magnifico Rettore dell'Università degli Studi Roma Tre

Paola Perucchini, Direttrice del Dipartimento di Scienze della Formazione, Università degli Studi Roma Tre

Vincenzo Cesareo, Professore emerito di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; Membro del Direttivo SPE

Luisa De Vita, Associata di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Sapienza Università di Roma; Membro del Direttivo SISEC



Studi su istituzioni, cultura e lavoro: una eredità scientifica da investire

10.30: Introduce e coordina **Stefania Capogna**, Università Link Campus

Gian Candido De Martin, Professore emerito di Istituzioni di diritto pubblico, Presidente del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet", LUISS Guido Carli

Mimmo Carrieri, Professore onorario di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Sapienza Università di Roma

Mario Morcellini, già Prorettore alla Comunicazione, Sapienza Università di Roma

Andrea Bixio, Professore emerito di Sociologia, Sapienza Università di Roma; Consigliere di Amministrazione dell'Istituto Luigi Sturzo

Ezio Marra, già Ordinario di Sociologia dell'ambiente e del territorio, Università Milano-Bicocca

Simona Totaforti, Ordinario di Sociologia dell'ambiente e del territorio, Università per Stranieri Dante Alighieri

Incontri, percorsi condivisi e ricordi

12.00: Introduce e coordina **Cecilia Costa**, Università Roma Tre

Lucia Chiappetta Cajola, Ordinario di Didattica e Pedagogia speciale, Consigliera di fiducia di Ateneo, Università Roma Tre; Rappresentante del Ministero dell'Università nel Comitato scientifico del Consorzio Interuniversitario per la Formazione

Roberto Cipriani, Professore emerito di Sociologia, Università Roma Tre

Mauro Palumbo, Professore emerito di Sociologia, Università di Genova

Luca Diotallevi, Ordinario di Sociologia, Università Roma Tre

Ruggero Parrotto, Fondatore e Presidente di iKairos

Rosita Garzi, Ricercatrice di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Perugia; Consigliera di Parità per la Regione Umbria

Raffaele Morese, Sindacalista CISL, già Sottosegretario di Stato per il lavoro e la previdenza sociale

Tra continuità e prospettive future

13.30: Interventi liberi

14.00: Buffet

il
PRO
G **ET**
TO—

Rivista di cultura del lavoro