

il **PROGETTO**

Rivista di cultura del lavoro

In questo numero:

- Ricordo di Guido Baglioni
- Una donna che riesce, riesce per tutte le altre
- Il ruolo dei comitati bilaterali in Autostrade per l'Italia S.p.A.
- Riflessioni sulla morte
- Lavoro pubblico e valorizzazione del merito
- WILA: Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato
- La CISL in dialogo con il sindacato coreano FK TU

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	
Le radici e le ali	
In ricordo di Guido Baglioni	6
di Luigi Lama	
Relazioni di lavoro	
Lavoro pubblico e valorizzazione del merito: promesse e criticità della legge 119/2026	10
di Germana Caruso e Angelo Marinelli	
Relazioni di lavoro	
<i>Una donna che riesce, riesce per tutte le altre</i> Parità di genere, lavoro e contrattazione come leve di cambiamento	16
Intervista di Maria Berretta ad Aurora Blanca	
Welfare oggi	
WILA: Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato	
<i>Un fondo socio-sanitario nato per innovare</i>	21
di Ermanno Cova	
Storie di partecipazione	
Il ruolo dei comitati bilaterali presso Autostrade per l'Italia S.p.A.	25
di Vittorio Di Vaio	
Europa Mondo	
La CISL in dialogo con il sindacato coreano FKTU	27
di Marcello Poli	
Società	
Vedi alla voce: morte	30
di Silvia Romoli	
Documentazione	
Libro Verde per il Patto sociale: costruiamo insieme l'Italia di domani	33

Editoriale

di Brigida Angeloni

Il numero di settembre de Il Progetto si apre con un ricordo di Guido Baglioni, scomparso il primo settembre scorso. Luigi Lama, autore del contributo, traccia il percorso biografico e professionale del sociologo, con particolare attenzione all'intenso rapporto e impegno che Baglioni ha avuto con la Cisl: è davvero enorme l'apporto che ha dato alla sociologia, ai sindacati e alla Cisl in particolare. Ci lascia un grande patrimonio di scritti da leggere e rileggere. Ha saputo offrire dei contributi che, anche dopo decenni dalla pubblicazione, aiutano ad affrontare la complessità dell'agire sindacale odierno, focalizzando problemi e aprendo scorci di prospettiva.

Nella rubrica Relazioni di lavoro Germana Caruso e Angelo Marinelli offrono un interessante contributo sul tema del Lavoro pubblico e della valorizzazione del merito. Un'analisi dettagliata di quanto previsto dalla legge 119/2026, che presenta promesse sul riconoscimento del percorso professionale dei lavoratori del pubblico impiego, ma di cui vanno riconosciute le criticità di attuazione. Infatti la normativa prevede criteri e modalità di valutazione già messi in campo in passato, che non hanno dato gli esiti sperati, dall'altra però viene introdotto il tema del rafforzamento degli strumenti di passaggio del personale ritenuto meritevole verso l'area della dirigenza, come pure la promozione del ruolo della formazione, iniziale, continua e mirata, nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale. Purtroppo la riforma non è stata preceduta da un dibattito preliminare esauriente sia sulle sue finalità, che sulle possibilità applicative e soprattutto è mancato del tutto il coinvolgimento e la condivisione degli "attori sociali", non solo delle OO.SS., ma anche degli stessi "addetti ai lavori".

Nella stessa rubrica il lettore può trovare l'interessante intervista di Maria Berretta ad Aurora Blanca, sui temi della parità di genere, del lavoro e della contrattazione come leve di cambiamento. Il dialogo fa emergere come alcuni strumenti, quali ad esempio la direttiva sulla trasparenza retributiva, possano contribuire alla riduzione del gender pay gap, perché rendono visibili differenze che spesso restano sommerse, frammentate o considerate fisiologiche. Anche le politiche di conciliazione sono strumenti indispensabili, ma la loro efficacia dipende da come vengono progettate e applicate, altrimenti rischiano di rafforzare lo stereotipo secondo cui il lavoro di cura resta una responsabilità femminile e diventano potenzialmente un freno alla crescita professionale.

Nella sezione Welfare oggi, il contributo di Ermanno Cova presenta l'esperienza realizzata in WILA (Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato), un fondo di secondo livello, istituito dalla contrattazione collettiva regionale dell'artigianato, per affiancarsi al fondo nazionale, San.Arti., costituito tre anni prima, nel 2012. Il Fondo conta ad oggi 220 mila assistiti complessivi, includendo fra gli aventi diritto alle prestazioni anche i titolari e i soci delle aziende artigiane. La caratteristica interessante di WILA è che prevede prestazioni di natura complementare a quelle già offerte da San.Arti.: supporto a favore di figli disabili, affetti da autismo o DSA; contributi per le rette dell'asilo nido; contributi per apparecchi odontoiatrici destinati ai figli; in-

dennità di maternità e paternità; un pacchetto maternità a favore di coniugi e conviventi; prestazioni a favore di genitori e suoceri non autosufficienti.

Nella rubrica Storie di partecipazione Vittorio di Vaio presenta l'accordo di partecipazione realizzato in

Autostrade per l'Italia S.p.A.. Le parti firmatarie hanno voluto realizzare un nuovo sistema di relazioni improntato sulla trasparenza, capace di accrescere il grado di coinvolgimento e partecipazione nelle scelte e nelle future decisioni condivise, tramite un miglioramento del sistema di informazione e comunicazione tra azienda e lavoratori. A tal fine è stato istituito il Comitato di Relazioni Industriali del gruppo ASPI, composto in maniera paritetica dalle OO.SS. Nazionali stipulanti il CCNL applicato e la Direzione Human Capital del Gruppo. Il protocollo ha inoltre previsto un ulteriore livello di interlocuzione, alla luce della particolare organizzazione interna di Autostrade per l'Italia S.p.A., ossia i Comitati di Relazioni Sindacali delle Direzioni di Tronco. Tali comitati, a cui vengono affidate funzioni da svolgersi tramite incontri trimestrali, sono composti da un componente per ogni singola Organizzazione Sindacale stipulante il CCNL e la Direzione Aziendale di ogni Unità Produttiva. Sarà quindi fondamentale il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori all'interno dei Comitati: maggiore sarà la loro formazione, migliore potrà essere il loro apporto professionale alle proposte e ai pareri richiesti agli organismi bilaterali.

Nella sezione Europa Mondo, il contributo di Marcello Poli fa il punto sui due incontri, realizzati nello scorso mese di luglio, tra la CISL e la FKTU (Free Korean Trade Unions): il primo incontro ha avuto luogo nella sede della CISL nazionale, con il Segretario Confederale Mattia Pirulli, gli operatori e i responsabili dei dipartimenti internazionale, mercato del lavoro e contrattazione, che hanno incontrato una delegazione di 14 sindacalisti delle strutture FKTU delle Regioni Gyeongbuk e Gyeonggi. Due giorni dopo, una seconda delegazione di FKTU, proveniente dalla struttura regionale di Seul, ha invece incontrato una corposa delegazione dell'UST Firenze Prato al Centro Studi CISL di Firenze. L'interesse prioritario delle delegazioni coreane è stato quello di comprendere le caratteristiche di formulazione e attuazione delle politiche sul lavoro in Italia, riguardanti in particolare i sistemi di flessibilità del mercato del lavoro e stabilità occupazionale, del sistema di contrattazione e di risoluzione dei conflitti, e in generale il funzionamento dei sistemi di rappresentanza, relazioni industriali e dialogo sociale nel nostro Paese.

Nella sezione Società il lettore può trovare l'articolo di Silvia Romoli che prende spunto dalla ricorrenza, nel 2026, degli ottocento anni dalla morte di San Francesco d'Assisi, padre del *Cantico delle creature*, tra i primi testi che riportano il verbo morire e il sostantivo morte (entrambi derivanti dal latino, *mors* e *mori*).

A partire dal testo di San Francesco, l'autrice dipana una riflessione sul rapporto dell'essere umano con la morte e con la vecchiaia, che è la fase della vita per natura più vicina alla morte.

Infine, nella sezione Documentazione abbiamo inserito la sintesi del *Libro Verde per il Patto sociale: costruiamo insieme l'Italia di domani*, il testo in cui la CISL presenta undici punti che rappresentano le priorità della Cisl su crescita, lavoro, fisco, welfare e partecipazione.

Buona lettura!

Le radici e le ali

In ricordo di Guido Baglioni

di Luigi Lama

Il primo settembre scorso è morto Guido Baglioni. Era nato a Gardone Val Trompia il 21 giugno 1928, ventidue anni prima della Cisl, e per tutta la vita l'ha accompagnata con affetto e rigore espressi con pacatezza. Ha intrecciato una importante carriera accademica con la direzione per due decenni della rivista "Prospettiva sindacale" e la guida di importanti istituzioni di ricerca e formazione di questa Confederazione: l'ufficio studi della Cisl di Milano negli anni Sessanta, il Centro Studi nazionale Cisl negli anni dal 1974 al 1979, il Cesos (Centro Studi Economico Sociali) negli anni Ottanta e Novanta.

È stato uno dei protagonisti della sociologia economica e del lavoro del dopoguerra, ma la sua formazione aveva una origine sorprendente: laureato in lettere nel 1953, iniziò la sua carriera professionale come insegnante di lettere e storia dell'arte, prima in istituti privati, poi in un liceo classico di Brescia. Studi e attività coerenti con il filone artistico della sua famiglia. Il padre era infatti incisore alla Beretta e, come ha raccontato in una bella intervista biografica di Serafino Negrelli «nel genere era un maestro, riconosciuto come tale»:¹ con martelletto, punta e bulino trasformava un fucile da caccia in un'opera d'arte unica e di pregio.

Proprio alla Beretta Guido Baglioni ha la sua prima esperienza di lavoro, da giugno 1944 a maggio 1945. È una fabbrica d'armi e i tedeschi ne avevano preso il controllo diretto, ciò nonostante vi era un'organizzazione clandestina a favore della Resistenza. Baglioni vi partecipò in prima persona: «la mia attività consisteva nella distribuzione di materiale, volantini, giornali, per esempio "Il Ribelle",² un giornale che si stampava a Brescia negli ambienti cattolici. Organizzavamo, durante gli allarmi frequentissimi, la consegna ai partigiani di pezzi del mitragliatore, un'arma estremamente semplice dal punto di vista tecnologico e facile da montare anche fuori dalla fabbrica».³ Nel 1948 si diplomò all'Istituto Tecnico Industriale di Brescia e la sua prospettiva era il lavoro in qualche importante fabbrica del paese. Invece Guido Baglioni, pur senza aver «mai avuto un senso di sufficienza nei confronti dell'ambiente sociale di origine, né sentito il bisogno di evadere da questo»⁴ scelse un'altra strada, si diplomò alle "magistrali" per poter accedere all'università e laurearsi in Lettere con una tesi su Lorenzo Lotto.

È divenuto un maestro in tutt'altra disciplina. Però non ha mai dimenticare quella origine, i primi venti anni di vita trascorsi a Gardone. L'affetto per i luoghi dove era cresciuto gli farà realizzare nel 2011 un breve ma approfondito pamphlet intitolato *Economia e società a Gardone Valle Trompia negli anni '40*, in cui esprimeva il legame con la sua terra d'origine combinando l'esperienza diretta con le competenze di sociologo per «tentare di narrare e di rappresentare la realtà di Gardone in un periodo cruciale, drammatico

1 <https://sisec.it/guido-baglioni-con-serafino-negrelli-new/>

2 Il giornale *Il Ribelle*, organo di stampa delle Brigate Fiamme Verdi (formazioni partigiane di orientamento cattolico) nasce a Brescia per iniziativa di Teresio Olivelli (ufficiale degli alpini e fondatore delle Fiamme Verdi), Claudio Sartori (che aveva contribuito al giornale *Brescia Libera*) e Carlo Bianchi. Il suo motto: "Non vi sono liberatori, ci sono solo uomini che si liberano". Il primo numero vedrà la luce il 5 marzo del 1944; nella distribuzione – che riguardò i maggiori centri del Nord Italia – ebbero un ruolo significativo le donne; (<https://www.fiammeverdibrescia.it/le-fiamme-verdi/>).

3 <https://sisec.it/guido-baglioni-con-serafino-negrelli-new/>

4 ibid.

e, subito dopo, di rinascita».⁵

Confermò la sua vena artistica alcuni decenni più tardi. Nel 2014 pubblicò *Un racconto del lavoro salariato* e le copie che regalò ad amici erano accompagnate da un suo disegno, un cigno. Fu scaramanzia? In ogni caso non fu il suo canto del cigno, negli anni seguenti ha saputo dare ancora un contributo di riflessione e stimolo sui temi del lavoro, del sindacato, dell'uguaglianza. L'ultimo è stato pubblicato proprio quest'anno, dedicato ancora una volta alla Cisl, *Una Cisl innovatrice nel complesso dei sindacati in Italia*.

E l'impegno con la Cisl, nella Cisl, è stato una costante della sua lunga vita. Dopo la caduta del fascismo nel giugno 1944 fu costituita la Cgil come unico sindacato antifascista, grazie ad un accordo fra i rappresentanti sindacali dei tre principali partiti: democratico cristiano, comunista e socialista. La Cgil manterrà anche nei decenni seguenti il riferimento alle componenti partitiche al suo interno. La corrente cristiana lasciò la Cgil nel 1948, ma l'organizzazione che contribuì a costituire due anni dopo affermò una natura del tutto diversa: un'associazione di lavoratori autonoma da partiti, Stato e qualsiasi altra organizzazione. Una concezione sindacale del tutto innovativa, che rompe la tradizione consolidata di rapporto fra partiti politici e sindacato.

Per la Cisl fu subito evidente la necessità di un'attività di formazione per illustrare e sostenere la nuova e innovativa Confederazione. È ampiamente nota la costituzione del Centro Studi che a Firenze diventa, fin dal 1951, sede della formazione del gruppo dirigente. Meno noto è il fatto che contemporaneamente sia stata avviata una campagna di formazione denominata "le tre sere". Erano infatti tre gli incontri fatti nelle ore libere al termine del lavoro. In case private, sale parrocchiali, osterie, si illustrava e discuteva la concezione sindacale Cisl. Sotto severe e impegnative indicazioni di studio di Mario Romani, Guido Baglioni ha iniziato in quel modo la sua attività di formatore Cisl per militanti e quadri di base, operai delle fabbriche e braccianti delle campagne lombarde. L'impegno, parziale all'inizio, diventa a tempo pieno nel 1958 e assieme a Sergio Zaninelli costituisce l'Ufficio Formazione Alta Italia con sede a Milano.

Sostenuto e stimolato da Mario Romani, che aveva riconosciuto in lui la sensibilità e la mentalità del sociologo, e dopo un decisivo incontro con Francesco Alberoni, avvia un percorso professionale all'esterno del sindacato, che lo ha portato a divenire un riferimento per la sociologia del lavoro e delle relazioni industriali a livello nazionale e internazionale.

Ne è un esempio una ampia e approfondita ricerca comparata sulle relazioni industriali in Europa negli anni Ottanta, pubblicata alla fine di quel decennio. Diresse la ricerca coordinando la collaborazione di importanti studiosi quali, fra gli altri, Otto Jacobi e Walter Müller-Jentsch per la Germania, Colin Crouch per la Gran Bretagna, Serafino Negrelli e Ettore Santi per l'Italia, Jelle Visser per l'Olanda, Denis Segrestin per la Francia, Gösta Rehn e Birger Viklund per la Svezia, Jordi Estivill e Josep M. de la Hoz per la Spagna. Si tratta del primo tentativo organico, nella letteratura italiana e internazionale, di conoscere e interpretare una realtà complessa, mutevole e differenziata a valle di un decennio cruciale, segnato dal "riflusso" dopo la crescita della sindacalizzazione, del potere contrattuale e dei miglioramenti nella retribuzione e nel welfare dei due decenni precedenti.

Baglioni è stato fra i primi a cogliere i connotati della svolta e capire che la fase precedente era finita e si poneva il problema della compatibilità fra le

⁵ *Economia e società a Gardone Valle Trompia negli anni '40*, visibile alla pagina <https://www.yumpu.com/it/document/view/16998491/economia-e-societa-a-gardone-val-trompia-negli-anni-cisl-brescia>

conquiste e le realtà economiche concrete. Nel 1981 pubblica *Potere e responsabilità. Contributo alla strategia del sindacato*, dove, in merito al ruolo del sindacato, alla parola "potere" affianca quella di "responsabilità", termine con implicazioni rilevanti, allora generalmente ignorate e costituisce un tassello decisivo nel dibattito teorico e strategico che ha investito il sindacalismo italiano tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, reso acuto dalla sconfitta alla Fiat del 1980 e dalla necessità di affrontare il nodo dell'iperinflazione che arriva a superare il 20% annuo.

Riemergono così i temi della democrazia industriale e della partecipazione, con una visione del sindacato che cura la rappresentanza degli interessi a livello aziendale, misurandosi con i vincoli della competitività, in un mercato che sta diventando sempre più globale, e a livello macroeconomico con la stabilità monetaria, lo sviluppo e l'occupazione.

Il suo fondamentale contributo teorico sulla partecipazione, un principio cardine della concezione sindacale Cisl, si esprime nel 1995 con *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione fra democrazia ed efficienza*.

Nel recensirlo Umberto Romagnoli afferma che «conferisce alla tematica della partecipazione la dignità scientifica che in Italia non ha mai avuto (...) la parola resta polisensa, ma è guarita, e tutti sono tenuti a sapere ciò di cui stanno parlando (...) [grazie al fatto che] ha deciso di arricchire la monografia con un inconsueto quanto utile corredo di definizioni atte a depurare la parola delle incrostazioni causate dagli usi impropri o promiscui a cui si prestava». Guido Baglioni mette in chiaro che la partecipazione implica da un lato accettare l'economia di mercato, ovvero la necessità del funzionamento dell'impresa e della sua capacità competitiva, dall'altro rifiutare la visione manageriale che riduce la partecipazione ad un clima atto a favorire l'impegno dei dipendenti. Merita una citazione il passaggio in cui spiega la scelta del titolo: «La *connessione fra partecipazione e democrazia politica* è marcatamente presente già nelle fasi iniziali dell'impiego del lavoro dipendente (...) una sorta di errore di impostazione che ha ostacolato l'affermazione della partecipazione. Il titolo di questo libro "Democrazia impossibile?" esprime con un po' di indulgenza la valutazione appena fatta. (...) la nostra tesi è che tale connessione non ha fondamento. (...) la partecipazione non consente l'applicazione degli elementi costitutivi della democrazia, ossia: la condizione di uguaglianza dei cittadini nei loro diritti politici, la loro designazione dei rappresentanti legittimati ad assumere decisioni, in ragione della volontà della maggioranza».⁶ Insomma alla domanda del titolo la risposta è netta: non c'è spazio per le decisioni a maggioranza nei rapporti tra lavoratori e datori di lavoro. La contrattazione collettiva non considera espressamente il superamento dell'asimmetria di potere fra le due parti sociali, mentre può stabilire istituti e pratiche che la attenuano: «i lavoratori, attraverso rappresentanze normalmente espresse o influenzate dal sindacato, partecipano, assieme alla controparte, ad organi formalizzati che, in grado più o meno ampio, sono deputati a stabilire le condizioni di lavoro o i rapporti fra tali condizioni e le decisioni dell'impresa, con procedure e su materie che possono andare oltre l'ambito e gli esiti tradizionali della contrattazione collettiva (...) si differenziano dalle pratiche contrattuali per i seguenti aspetti: la minore incidenza dei rapporti di forza fra le parti, l'attivazione di istituti congiunti e misti per la tutela del lavoro e le politiche dell'impresa, la sua costante e naturale collocazione a livello aziendale (...) modificano in modo qualitativo le condizioni dei lavoratori dipendenti, sen-

⁶ *Democrazia impossibile?*, pag. 20-21, corsivo dell'autore.

za porre obiettivi che risultino intrinsecamente inaccettabili da parte degli imprenditori».⁷

Non ignora le difficoltà del sindacato: *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, pubblicato nel 2008, contesta la tesi del declino sindacale che da quarant'anni continua ad essere affermata. Senza dubbio il suo ruolo e il suo potere si sono ridotti in confronto all'apice raggiunto negli anni Settanta, ma resta un soggetto con una rilevanza ben superiore a quella dei decenni precedenti. Baglioni individua tre fattori di tale riduzione: 1) l'azione sindacale è ridimensionata (minore sindacalizzazione, dinamica salariale e conflittualità); 2) la globalizzazione produce abbondanza di lavoro e mobilità riducendo il potere contrattuale dei lavoratori; 3) nuove e corpose questioni sociali hanno fatto sì che il problema sociale numero uno non è più il rapporto di lavoro, il rapporto tra capitale e lavoro.

Baglioni ha dedicato sempre attenzione alla Cisl combinando appartenenza ideale con pacata severità. Ha messo in luce che la Cisl ha vinto la scommessa fatta nel 1950 nel costruire un sindacalismo nuovo, autonomo in un Paese democratico con economia di mercato. La Cisl, come sindacato, ha contribuito alla modernizzazione del Paese, prendendo parte al processo di deruralizzazione e di industrializzazione e schierandosi pienamente con la democrazia occidentale, accettando di essere parte dello sviluppo con la sua autonomia.

Lo conferma il suo ultimo contributo: *Una Cisl innovatrice nel complesso dei sindacati in Italia*. Un titolo che enuncia la tesi del libro. Come avverte nella premessa è la revisione e l'ampliamento di un lavoro di quindici anni prima *La lunga marcia della Cisl (1950-2010)*, che con parecchi ritocchi è diventata la prima parte del nuovo libro, alla quale ha aggiunto una seconda parte con tematiche innovatrici e più moderne.

È davvero enorme l'apporto che Guido Baglioni ha dato alla sociologia, ai sindacati e alla Cisl in particolare. Oggi non possiamo più godere della sua disponibilità per un evento di formazione né per un semplice colloquio. Ci restano i suoi scritti da leggere o rileggere. Ha saputo offrirci dei contributi che anche dopo decenni dalla pubblicazione aiutano ad affrontare la complessità dell'agire sindacale odierno, focalizzando problemi e aprendo scorci di prospettiva. Continuiamo ad essergli grati.

⁷ Ibid, pagg.50-51.

Lavoro pubblico e valorizzazione del merito: promesse e criticità della legge 119/2026

di Germana Caruso e Angelo Marinelli

La legge 119/2026 (cd "legge merito"), seppure formalmente licenziata il 30 giugno scorso al termine di un breve iter legislativo, giunge all'esito di una gestazione ben più lunga che affonda le sue radici nel Piano strutturale di bilancio a medio termine 2025-2029 presentato dal Governo nel settembre 2024, in ottemperanza alle nuove regole imposte dalla governance economica europea. In quel documento programmatico, anche in risposta alle criticità sollevate dalla realizzazione degli obiettivi del PNRR, il Governo assume formalmente l'ambizioso impegno di realizzare entro il 2027 una riforma del pubblico impiego. In particolare, tra le misure strutturali finalizzate a garantire una prospettiva di crescita sostenibile al Paese, campeggia la messa a regime nella Pa di un "sistema di reclutamento mirato e attrattivo, che preveda l'inserimento in percorsi di carriera in cui valutazione della performance, progressione e retribuzione siano elementi interconnessi". Dalla lettura sistematica dei 16 articoli che compongono la legge trapela, indubbiamente, una tensione ideale del legislatore verso il fine, apprezzabile, di connettere in modo più stringente attraverso la valorizzazione del "merito" le risultanze della valutazione alla possibilità di accedere a percorsi di sviluppo professionale caratterizzati da una maggiore dinamicità il cui esito, piuttosto che risolversi nelle tradizionali prove concorsuali, dipende anche da una ulteriore fase di osservazione sul campo delle competenze realmente agite dai lavoratori. Se l'orizzonte teleologico della riforma è complessivamente condivisibile, tuttavia, è nell'analisi delle disposizioni attuative che si annida il rischio di una reale portata riformatrice ben al di sotto delle aspettative. Anzitutto perché le norme attraverso le quali si snoda il provvedimento insistono su sentieri già ampiamente battuti: la selettività della valutazione della performance; l'utilizzo di un mix fra incentivi e disincentivi come strumenti di valorizzazione del merito, del potenziale o dei risultati conseguiti; la valutazione dei percorsi di carriera di dipendenti e dirigenti.

Molti articoli del corpus normativo entrato in vigore il 19 luglio scorso intervengono sul testo del d.lgs. 150/2009 apportando modifiche meramente formali frutto di un esercizio di drafting legislativo finalizzato ad accentuare la vocazione aziendalistica propria del suo impianto originario. Emblematico, in tal senso, è il novellato art. 5 comma 2 del d. lgs. 150/2009 che, nel tentativo di affrontare l'annoso tema dell'assenza nel settore pubblico di un mercato che funga da termometro dell'efficienza, impone per legge la definizione e assegnazione di obiettivi "determinati in numero tale da connotare le reali priorità in relazione ai risultati attesi per il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti e con peso correlato alla loro rilevanza" e "definiti (...) in modo tale da consentire di ancorare la relativa valutazione a elementi in grado di assicurare il più alto grado di oggettività". Analoga volontà di accentuare la retorica produttivistica può rintracciarsi nel nuovo art. 1 comma 1 bis del d.lgs. 150/2009 che finalizza le disposizioni del decreto "ad assicurare l'efficacia e l'utilità dei sistemi di valutazione della performance individuale dei dirigenti, valorizzando le capacità manageriali come leve abilitanti per il funzionamen-

to delle organizzazioni". Formulazione, questa, che risponde al bisogno di contrastare la narrazione del dirigente pubblico quale mero esecutore del dettato normativo valutandone, come già suggeriva la direttiva adottata dallo stesso Ministro della PA nel novembre 2023, non solo la responsabilità del presidio tecnico delle attività di propria competenza, ma soprattutto la capacità di orientare i comportamenti delle risorse umane assegnate verso azioni funzionali all'accrescimento dell'efficacia e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche.

Anche la finalizzazione espressa dei sistemi di valutazione non solo all'obiettivo di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale, ma anche "al coinvolgimento del personale e alla promozione del senso di appartenenza" - di cui al novellato art. 2 comma 1 del d.lgs. 150/2009 - è una mera enunciazione di principio cui non fa seguito alcuna rilevante novità rispetto all'impianto originario. Si continua a ritenere la leva retributiva quale unico strumento in grado di assicurare, aprioristicamente, il coinvolgimento attivo del lavoratore. Nell'impianto della legge "merito" la leva retributiva esplica i suoi effetti, in termini premiali o punitivi, solo a valle del processo produttivo confermando la scelta originaria, figlia della stagione di rilegificazione inaugurata nel 2009, di escludere i lavoratori pubblici, per il tramite delle loro rappresentanze, da una partecipazione più ampia alle scelte organizzative che inevitabilmente condizionano la prestazione professionale.

Fuoriescono invece dal perimetro di un restyling di facciata, promettendo qualche significativo passo in avanti, sia il rafforzamento degli strumenti di approdo del personale già in servizio, ritenuto meritevole, verso l'area della dirigenza disciplinati nel Capo II della legge - un aspetto che va in continuità con il DL 80/2021 che aveva ripristinato le progressioni verticali riservate al personale già in servizio, sia pure nei limiti del 50% dei posti disponibili - sia la promozione del ruolo della formazione, iniziale, continua e mirata, nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale. Il novellato art. 9 del d.lgs. 150/2009 correla la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti anche ai livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili e, al contempo, prevede che la valutazione della performance individuale del personale non dirigente sia tarata anche sulla capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati. In tal modo viene elevato al rango di fonte primaria il principio della formazione quale leva strategica per la crescita professionale che aveva trovato una prima declinazione nella Direttiva firmata dal Ministro della Pa il 16 gennaio 2025, ovvero uno strumento di soft law non vincolante che rimetteva la sua effettiva implementazione alla discrezionalità delle singole amministrazioni.

L'ulteriore obiettivo dichiarato dalla "legge merito" - garantire "un trattamento retributivo progressivo e strettamente corrispondente, in termini percentuali, alla valutazione conseguita" - tra tutti è certamente quello meno innovativo, sia nel fine che nei mezzi. L'effettività dei sistemi di valutazione e il soddisfacimento del criterio meritocratico al quale dovrebbero tendere idealmente vengono affidati al novellato art. 3 comma 5 del d.lgs. 150/2009 che impone, nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale generale o di livello corrispondente secondo il relativo ordinamento, l'attribuzione di punteggi apicali in misura non superiore al 30 per cento delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e il riconoscimento delle eccellenze in misura non superiore al 20 per cento delle valutazioni apica-

li. La limitazione aprioristica dei punteggi apicali ad un numero limitato di dirigenti e dipendenti che assomiglia tanto alle “fasce predeterminate” di valutazione pensate dalla riforma Brunetta del 2009 (di fatto mai attuata a seguito del lungo blocco contrattuale vigente dal 2010 al 2018) viene giustificato, nella relazione illustrativa che ha accompagnato il disegno di legge, dal tendenziale appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale pubblico rilevato dalla magistratura contabile. In realtà, la tendenza a curvare il salario accessorio verso il recupero di quote del trattamento economico fondamentale, è frutto di scelte legislative improntate al rigore finanziario reiterate negli ultimi decenni e richiederebbe soluzioni strutturali di natura ben diversa rispetto alle misure prospettate dalla legge 119/2026. Misure che finiscono per mortificare il momento valutativo, che proprio nella logica della legge dovrebbe essere il principale banco di prova delle capacità manageriali della dirigenza e che invece rischia di trasformarsi in un esercizio acritico di formale aderenza al precetto normativo. Inoltre la forzatura sugli esiti della valutazione, più che dare come risultato un apprezzamento per il 30% dei soggetti destinatari delle valutazioni più elevate, rischia di produrre l'effetto di una maggioranza forzosamente demotivata e di generare fenomeni di conflittualità interna. Esiti, questi, che ostacolerebbero l'esercizio di quelle nuove competenze trasversali che attengono alla capacità di leadership della dirigenza previsti dal novellato art. 9 del d.lgs. 150/2009 (capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato; capacità realizzativa; capacità di cooperazione interna ed esterna; capacità di agire velocemente con tempestività e decisione; capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori)

L'unica novità recata dall'art. 3 comma 5 del d.lgs. 150/2009, nel testo modificato dalla legge 119/2026, era la destinazione delle economie derivanti dalla riduzione della retribuzione di risultato della dirigenza, all'incremento delle risorse per la retribuzione della performance del personale non dirigenziale, in deroga al tetto sul salario accessorio ex articolo 23, comma 2, del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75. Si tratta tuttavia di un meccanismo di alimentazione del fondo decentrato di comparto destinato a non entrare mai a regime considerando che la norma, entrata in vigore il 19 luglio 2026, viene modificata già nel mese successivo, con l'adozione del decreto legge 7 agosto 2026, n. 144 (cd Decreto Pa). L'art. 1 comma 6 del dl 144/2026, infatti, destina le economie derivanti dalla riduzione della retribuzione di risultato del personale dirigenziale - dovuta all'applicazione delle valutazioni apicali nel limite del 30 per cento del personale - all'incremento delle risorse per la formazione della dirigenza, secondo le modalità definite nell'ambito della contrattazione integrativa sulla base degli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale.

Questa modifica, che appare anche condivisibile nel merito perché smonta il rischio di un “conflitto di interesse” che si sarebbe innescato tra personale dirigente e non dirigente evidenzia, tuttavia, un aspetto non di poco conto perché sembra mettere in discussione il valore organico di una legge ispirata da una profonda volontà riformatrice, almeno nelle premesse.

La riforma sembra già scontare il peccato originale della mancanza di un esauriente dibattito preliminare, tanto sulle sue finalità, quanto nelle possibilità applicative e di un palese deficit di coinvolgimento e di condivisione degli “attori sociali”, non solo delle OO.SS. ma anche degli stessi “addetti ai lavori”, nonostante l'enfasi con cui si vorrebbe assegnare, con la riforma stessa, un ruolo fondamentale, ancora non ben precisato, di utenti e citta-

dini nel processo valutativo della performance organizzativa dei dirigenti e delle pubbliche amministrazioni. Il problema dei “tentativi di riforma delle pubbliche amministrazioni” poco discussi resta sempre lo stesso: la parzialità di “visione” dei processi di riforma che si vorrebbero attuare, il rischio di innescare una immediata tendenza “all’aggiramento” di intere parti della riforma, l’avvio di rivendicazioni di segno corporativo, la sottovalutazione delle specifiche istanze di alcune figure o categorie professionali.

Ci si deve chiedere, tuttavia, se le conclusioni siano coerenti con le premesse e le premesse sembrano sempre le stesse, ostinatamente, dal 1993 ad oggi, passando tanto per il d. Lgs 150/2009, quanto per i deludenti “decreti correttivi” dello stesso, adottati con l’emanazione dei d.lgs 74 e 75 del 2017. Stiamo parlando del goffo tentativo, avviato fin dal varo del d.lgs. 29/1993, di realizzare una progressiva convergenza tra lavoro pubblico e lavoro privato, con l’applicazione al lavoro pubblico di principi aziendalistici di gestione del rapporto di lavoro e di organizzazione del lavoro e dei servizi. Non fosse che tale operazione appare impossibile senza prima passare da un decisivo cambiamento della cultura organizzativa. Si tratta di abbandonare quel modello di pubblica amministrazione che lega la misurazione della performance individuale ed organizzativa al controllo di legittimità o al mero adempimento e “all’evasione degli atti”, anziché misurare concretamente l’impatto del servizio sui bisogni dei cittadini e delle imprese.

Ci si chiede, inoltre, se tale percorso sia effettivamente possibile alla luce dell’incapacità di conciliare il tentativo di costante fidelizzazione della dirigenza messo in atto, tempo per tempo, dall’autorità politica, a prescindere dai colori delle maggioranze di Governo centrale e locali, con la necessità di rendere i processi gestionali delle pubbliche amministrazioni più “autonomi”, rispetto alla funzione di indirizzo amministrativo che invece spetta ai vertici politici delle amministrazioni.

È, peraltro, davvero auspicabile pensare le pubbliche amministrazioni come realtà aziendali, chiamate a focalizzare l’attenzione sull’efficienza dei processi organizzativi e lavorativi, dimenticando la funzione del servizio pubblico che esse stesse svolgono?

È davvero possibile pensare di migliorare la dimensione organizzativa della performance e la resa delle singole amministrazioni senza partire da un’analisi dei nuovi fabbisogni (in termini di professionalità, di risorse umane, di beni strumentali, di formazione “riqualificante” che manca) necessari a realizzare standard adeguati di “servizio pubblico”?

E, infine, è davvero possibile pensare di coinvolgere e motivare il lavoro pubblico senza valorizzare adeguatamente sul piano professionale ed economico “il merito”, ancora prima del potenziale, e riconoscere anche nell’organizzazione del lavoro quelle prassi partecipative in voga nelle esperienze più avanzate del lavoro privato?

Su alcuni di questi aspetti la riforma firmata dal Ministro Zangrillo, nonostante le ambiziose premesse, sembra fare qualche passo indietro. Ad esempio, quando reintroduce il principio della selettività aprioristica, attraverso l’imposizione di fasce di merito predeterminate. Come si fa, allora, a valorizzare il merito, prima ancora del potenziale, senza imporre “pagelline predeterminate” a dirigenti e dipendenti?

In primo luogo, se il problema è il miglioramento dei servizi pubblici, sia pure in un momento storico nel quale occorre fare i conti con la necessità di quadratura del cerchio della finanza pubblica, allora occorre focalizzare l’attenzione sugli obiettivi, piuttosto che sul momento finale della valutazione.

Delle due l'una: o si è in grado di misurare la performance in termini di "valore" del servizio pubblico reso a cittadini ed utenti (o ad altre pubbliche amministrazioni nel caso di erogazione di "servizi intermedi") oppure occorre abbandonare la pretesa di "privatizzare" e "centralizzare" i processi di governo dell'organizzazione del lavoro e dei servizi.

In secondo luogo va superato quello "sguardo di venere" che pretende di realizzare la convergenza tra lavoro pubblico e privato solo sul versante dei risparmi e non degli investimenti. Si prosegue (e non è una colpa certo addebitabile alla riforma "Zangrillo") con la logica del contenimento della spesa per il personale e i tagli lineari della spesa pubblica, pretendendo nel contempo che cresca la produttività, oppure togliendo a tanti per dare a pochi ed agendo solo in funzione disincentivante o punitiva, tramite, la valutazione aprioristica della performance, i tetti al salario accessorio, l'aumento del ricorso alle esternalizzazioni di interi "rami" del servizio pubblico (specie nel comparto delle funzioni locali), la saturazione dei tempi di lavoro (con l'aumento dei ritmi e dei carichi di lavoro) e il maggior ricorso al lavoro straordinario. Solo proseguendo sulla via delle opportunità di valorizzazione professionale e delle opportunità di carriera (anche tramite la riqualificazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti attuato mediante un sapiente e non improvvisato utilizzo della formazione), del superamento ai blocchi del salario accessorio, mediante una rafforzata correlazione fra premialità aggiuntive e la fissazione di obiettivi sfidanti si può pensare di rilanciare l'efficienza e la competitività delle pubbliche amministrazioni. Si tratta di elementi funzionali necessari per realizzare lo scambio tra crescita della produttività, retribuzione accessoria e meccanismi di incentivazione della qualità del lavoro. Ciò consentirebbe, peraltro, di estendere anche al lavoro pubblico le medesime misure di detassazione della retribuzione di produttività erogata per il tramite della contrattazione integrativa, di cui attualmente possono godere solo i lavoratori del settore privato. Su tutti questi aspetti la riforma non può entrare, stretta com'è dai limiti delle norme esistenti a difesa degli equilibri di finanza pubblica ma ciò rappresenta indubbiamente un vulnus di cui il dibattito istituzionale ed il confronto fra Governo e Parti sociali devono farsi carico perché l'esperienza pandemica ha dimostrato come la qualità e l'efficienza dei servizi pubblici risultano un fattore decisivo per garantire la tenuta del sistema economico e la coesione sociale del Paese.

In terzo luogo le pubbliche amministrazioni non sono tutte uguali, non funzionano allo stesso modo, presentano organizzazioni del lavoro e dei servizi molto diverse fra loro e attuano processi di gestione dell'organizzazione del lavoro altrettanto differenti. In sostanza, la riforma non sembra cogliere adeguatamente le esigenze espresse dal pluralismo settoriale ed organizzativo che caratterizza le Pubbliche Amministrazioni del nostro Paese. (amministrazioni statali verso Epne, Agenzie fiscali verso Ministeri, Camere di commercio verso Comuni e Regioni, Autonomie locali verso Aziende Sanitarie, ecc.).

Infine, ciò che più pesa sul bilancio deludente delle politiche di incentivazione del lavoro pubblico sembra ancora essere la marcata sfiducia nei confronti tanto della dirigenza pubblica, quanto dell'attore sindacale. Su questo la "legge merito" sembra ignorare il ruolo dell'autonomia collettiva e il valore della partecipazione dei lavoratori, tramite le organizzazioni sindacali, all'innovazione organizzativa, pure valorizzato dalle ultime tre tornate della contrattazione collettiva nazionale di lavoro (2019-2021, 2022-2024 e

2025-2027). In sostanza, se si vuole gestire le relazioni sindacali e i processi contrattuali, concependo i poteri del datore di lavoro pubblico, pensando che questo possa agire con le capacità e i poteri del privato datore di lavoro in modo autoreferenziale, si fallisce. Le pubbliche amministrazioni hanno bisogno di valorizzare la partecipazione e la responsabilità individuale del proprio personale dirigente e non dirigente e di rafforzare il coinvolgimento sindacale anche sulla definizione degli obiettivi e dei cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei servizi di ogni pubblica amministrazione. Un'ulteriore occasione persa dalla riforma sembra essere quella indicata dal CCNL del personale del comparto delle funzioni centrali 2019-2021 e confermata dai CCNL successivi della tornata 2022-2024 e 2025 - 2027 che prevedono la possibilità di creare enti bilaterali per la formazione fra amministrazioni e OO.SS.. Un aspetto che la legge Zangrillo, in funzione promozionale, avrebbe potuto rilanciare, avvicinando le pubbliche amministrazioni all'esperienza dei settori privati dove si gestiscono congiuntamente i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, intermediano i fabbisogni formativi delle imprese con l'offerta messa a disposizione da soggetti pubblici e operatori privati e superando l'attuale tendenza delle amministrazioni a concepire la formazione a beneficio dei dipendenti come mero adempimento burocratico.

La richiesta è, dunque, quella di guardare alla parte più innovativa del settore privato e alle opportunità di partecipazione (organizzativa, gestionale ed economica) "codificate" nel settore privato dalla legge 76/2025 con la sperimentazione di soluzioni innovative e percorsi basati su nuovi modelli organizzativi e professionali e nuove forme di partecipazione alla gestione del cambiamento e della qualità dei servizi.

Una donna che riesce, riesce per tutte le altre **Parità di genere, lavoro e contrattazione come leve di cambiamento**

Intervista di Maria Berretta ad Aurora Blanca

Perché è fondamentale distinguere tra “sesso” e “genere”?

Ritengo fondamentale distinguere tra sesso e genere perché questa specifica permette di leggere correttamente le disuguaglianze che attraversano la società e il mercato del lavoro. Molte differenze che ancora oggi incidono sulla vita delle persone non derivano dalla biologia, ma da ruoli, aspettative e stereotipi costruiti culturalmente nel tempo.

Il sesso riguarda le caratteristiche biologiche delle persone. Il genere, invece, riguarda l'insieme dei ruoli sociali e culturali che vengono attribuiti alle donne e agli uomini. Quando, per esempio, si considera naturale che una donna debba occuparsi prevalentemente della famiglia, dei figli o delle persone non autosufficienti, mentre all'uomo viene attribuito soprattutto il ruolo professionale e produttivo, non siamo di fronte a una differenza biologica, ma a un modello culturale.

Questi modelli hanno conseguenze molto concrete. Influenzano le scelte formative, l'accesso al lavoro, la distribuzione del lavoro di cura, le opportunità di carriera, la presenza nei ruoli decisionali e, infine, anche i trattamenti pensionistici. Per questo parlare correttamente di genere significa riconoscere che le disuguaglianze non sono inevitabili. Sono il risultato di organizzazioni sociali e lavorative che possiamo e dobbiamo cambiare.

Come FISASCAT CISL abbiamo il compito di intervenire non solo quando una discriminazione si è già manifestata, ma anche sulle condizioni organizzative, contrattuali e culturali che la rendono possibile. La contrattazione collettiva può rendere concretamente esigibili la parità di trattamento, le pari opportunità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il diritto di ogni persona a costruire liberamente il proprio percorso professionale e di vita.

La trasparenza retributiva può ridurre realmente il gender pay gap?

Sì, la trasparenza retributiva può contribuire in modo significativo alla riduzione del gender pay gap, perché rende visibili differenze che spesso restano sommerse, frammentate o considerate fisiologiche.

L'Italia ha recepito la Direttiva europea 2023/970 con il decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026. Il provvedimento rafforza il principio della parità di retribuzione tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Introduce, tra gli altri aspetti, obblighi informativi nella fase di assunzione, criteri retributivi trasparenti e neutrali rispetto al genere, il divieto di chiedere alle candidate e ai candidati informazioni sulle precedenti retribuzioni e specifici obblighi di rendicontazione per le aziende con almeno cento dipendenti. In presenza di un divario non giustificato pari almeno al 5 per cento, è prevista una valutazione congiunta delle retribuzioni con il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori.

Queste regole possono trasformare la parità salariale da principio astratto a diritto verificabile ed esigibile. Tuttavia la trasparenza, da sola, non è sufficiente: quando emerge un divario, occorrono strumenti concreti per

rimuoverlo. Per questo sarà determinante il ruolo del sindacato, sia nella lettura dei dati sia nella contrattazione di misure correttive effettive.

I dati disponibili confermano che il problema non è affatto superato. Secondo l'Istat, nel 2022, nelle unità economiche con almeno dieci dipendenti, la retribuzione oraria media era pari a 15,9 euro per le donne e a 16,8 euro per gli uomini, con un differenziale medio del 5,6 per cento. Il divario saliva però al 16,6 per cento tra le persone laureate e raggiungeva il 30,8 per cento tra i dirigenti. Su base annua, la differenza media superava i 6.000 euro. Nei settori rappresentati dalla nostra Federazione il problema presenta caratteristiche specifiche. Abbiamo comparti nei quali la presenza delle donne è largamente maggioritaria, come il terziario, il turismo, i servizi, il lavoro di cura, l'assistenza, le farmacie e il lavoro domestico. Eppure questa elevata presenza numerica non si traduce automaticamente in un'uguale presenza nei ruoli direttivi o apicali.

Il divario, infatti, non nasce soltanto da una retribuzione diversa per la stessa mansione. Si forma anche attraverso il ricorso involontario al part-time, la discontinuità dei rapporti, la minore disponibilità richiesta per orari imprevedibili, il peso delle componenti variabili, il diverso accesso alla formazione, alle progressioni di carriera e agli incarichi di responsabilità.

Per questo la trasparenza dovrà riguardare l'intera struttura retributiva: salario base, premi, superminimi, indennità, benefit, progressioni, accesso alla formazione e criteri di valutazione. Dovremo evitare che le differenze vengano trasferite dalle componenti fisse a quelle individuali o discrezionali.

La sfida sindacale sarà utilizzare i nuovi strumenti non come un adempimento burocratico, ma come una leva contrattuale. Dovremo leggere i dati, individuare le cause delle differenze, negoziare obiettivi misurabili e verificare nel tempo i risultati, coinvolgendo rappresentanze e lavoratrici e lavoratori.

Le politiche aziendali di conciliazione sono efficaci oppure possono ostacolare la carriera?

Le politiche di conciliazione sono strumenti indispensabili, ma la loro efficacia dipende da come vengono progettate e applicate. Se restano rivolte prevalentemente alle donne, rischiano di rafforzare lo stereotipo secondo cui il lavoro di cura sarebbe una responsabilità femminile e possono trasformarsi, anche involontariamente, in un freno alla crescita professionale. Lo smart working, i congedi paritetici, la flessibilità organizzativa e la certificazione della parità di genere possono aiutare concretamente le persone a conciliare il lavoro con la vita familiare. Tuttavia, diventano pienamente efficaci soltanto se sono accessibili a donne e uomini, se non comportano penalizzazioni economiche o professionali e se sono accompagnati da servizi pubblici adeguati.

Occorre inoltre distinguere tra vera flessibilità e semplice trasferimento del lavoro all'interno della casa. Lo smart working, per esempio, non deve diventare una modalità attraverso la quale la lavoratrice svolge contemporaneamente il lavoro professionale e quello di cura.

Deve essere regolato dalla contrattazione, rispettare il diritto alla disconnessione, garantire tempi certi, parità di trattamento, accesso alla formazione e pari opportunità di carriera.

Anche i congedi devono essere effettivamente condivisi. Se continuano a essere utilizzati quasi esclusivamente dalle donne, produrranno effetti negativi sulle loro retribuzioni, sulle progressioni professionali e, nel lungo

periodo, sulle pensioni. Dobbiamo rendere socialmente “normale” che anche gli uomini si occupino dei figli, degli anziani e dei familiari non autosufficienti.

La certificazione della parità di genere può essere utile, ma non deve ridursi a un riconoscimento formale. Deve corrispondere a risultati verificabili: riduzione dei divari salariali, equilibrio nelle assunzioni e nelle promozioni, presenza femminile nei ruoli decisionali, contrasto alle molestie, sostegno alla genitorialità e condivisione del lavoro di cura.

Il rischio che le misure di conciliazione diventino un ostacolo alla carriera esiste soprattutto quando il modello organizzativo continua a premiare la presenza fisica prolungata, la disponibilità senza limiti e gli orari imprevedibili. Se chi utilizza lo smart working, il part-time o un congedo viene considerato meno affidabile o meno interessato alla carriera, la misura sostiene nell'immediato la vita familiare, ma può penalizzare nel tempo il percorso professionale.

Per evitarlo serve una contrattazione che colleghi la conciliazione alla parità, alla qualità del lavoro e alla corresponsabilità, senza scaricare sulle donne il costo organizzativo della cura e senza trasformare gli strumenti di flessibilità in una rinuncia alla crescita professionale.

Le politiche di conciliazione sono realmente applicate ed efficaci nelle aziende dei settori FISASCAT?

Nei settori FISASCAT la situazione è molto diversificata. Esistono aziende nelle quali sono stati realizzati accordi avanzati, con flessibilità in entrata e in uscita, lavoro agile contrattato, integrazione dei congedi, permessi aggiuntivi, banca delle ore, sostegno alla genitorialità e misure dedicate alle persone che assistono familiari non autosufficienti.

Accanto a queste esperienze positive, però, troviamo ancora molte realtà nelle quali la conciliazione rimane affidata alla disponibilità individuale del responsabile o del datore di lavoro. Ciò accade soprattutto nelle piccole imprese, negli appalti, nei servizi frammentati e nei settori caratterizzati da turnazioni, aperture prolungate, lavoro festivo e forte presenza di part-time.

Nei nostri comparti la conciliazione non può essere affrontata soltanto attraverso lo smart working, perché molte attività richiedono necessariamente la presenza fisica. Pensiamo al commercio, al turismo, alla ristorazione, alle farmacie, ai servizi socioassistenziali, alle attività termali, sportive, di estetica e acconciatura o al lavoro domestico.

In questi casi conciliare significa soprattutto poter conoscere con sufficiente anticipo i turni, avere orari prevedibili, limitare le variazioni improvvise, governare il lavoro festivo e supplementare, prevedere permessi e priorità nella scelta dei turni, garantire sostituzioni adeguate e favorire il passaggio dal part-time al tempo pieno quando la lavoratrice o il lavoratore lo richiede.

La vera efficacia si misura nella quotidianità. Una misura è efficace se consente a una persona di partecipare a una riunione scolastica, accompagnare un familiare a una visita, seguire un percorso di cura o affrontare un'emergenza senza essere costretta a rinunciare al salario, alle ferie o alle opportunità professionali.

Per questo riteniamo che la conciliazione debba diventare un tema strutturale della contrattazione nazionale, aziendale e territoriale. Non può dipendere dalla sensibilità del singolo responsabile né restare una concessione occasionale: deve trasformarsi in un diritto esigibile, con criteri trasparenti,

verifiche periodiche e strumenti realmente accessibili anche nelle realtà più piccole e frammentate.

Istruzione, lavoro, rappresentanza ed empowerment possono contrastare la violenza di genere?

Sì, istruzione, lavoro, rappresentanza ed empowerment sono leve decisive e strettamente collegate tra loro. La violenza di genere non nasce improvvisamente: si sviluppa in un contesto culturale nel quale possono essere tollerati il controllo, la dipendenza economica, la svalutazione, il linguaggio discriminatorio e la disparità di potere.

L'Obiettivo 5 dell'Agenda 2030 riconosce la parità di genere come un diritto umano fondamentale e come una condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile. Tra i suoi traguardi indica il contrasto a ogni forma di discriminazione e violenza, il riconoscimento del lavoro di cura non retribuito, la condivisione delle responsabilità familiari e la piena partecipazione delle donne ai processi decisionali e ai ruoli di leadership.

L'istruzione è decisiva perché consente di decostruire gli stereotipi fin dall'infanzia e di educare al rispetto, alla libertà e alla reciprocità. Ma non è sufficiente garantire l'accesso alla scuola. Occorre anche superare gli orientamenti culturali che indirizzano ancora ragazze e ragazzi verso percorsi differenti e che finiscono per riprodurre la segregazione professionale nel mercato del lavoro.

Il lavoro dignitoso e l'autonomia economica rappresentano strumenti essenziali di libertà. Una donna che dispone di un reddito adeguato, di un'occupazione stabile, di servizi e di una rete sociale ha maggiori possibilità di sottrarsi a situazioni di dipendenza o di violenza.

Anche la rappresentanza è fondamentale. Quando le donne partecipano ai luoghi nei quali si prendono le decisioni, nelle istituzioni, nelle aziende e nelle organizzazioni sindacali, cambiano non soltanto i numeri, ma anche le priorità e la qualità delle decisioni.

Come sindacato dobbiamo agire su più livelli: prevenire molestie e discriminazioni nei luoghi di lavoro, sostenere le lavoratrici che subiscono violenza, contrattare misure di protezione, formare delegate e delegati, garantire riservatezza, promuovere linguaggi rispettosi e costruire reti stabili con istituzioni, servizi sociali e centri antiviolenza.

La leadership femminile non deve essere intesa come un riconoscimento simbolico concesso a poche donne. Deve significare piena possibilità di partecipare, decidere e incidere. Non si tratta di sostituire un modello di potere con un altro, ma di costruire organizzazioni più democratiche, inclusive e capaci di valorizzare competenze e differenze.

Ha mai percepito una disparità di genere? Qual è stato un punto di svolta nella sua carriera?

Più che a un singolo episodio, penso a una serie di comportamenti, aspettative e giudizi incontrati nel tempo. A volte la disparità non si manifesta in modo esplicito: emerge attraverso criteri di valutazione o domande implicite che nei confronti di un uomo difficilmente verrebbero utilizzati.

Una donna che assume responsabilità viene spesso valutata non soltanto per ciò che fa, ma anche per il modo in cui si pone. Se è determinata può essere considerata troppo rigida; se è disponibile rischia di essere percepita come poco autorevole. Anche la vita privata può essere utilizzata come parametro implicito per valutarne l'affidabilità o la disponibilità professionale. Queste esperienze mi hanno insegnato che le competenze sono indispen-

sabili, ma che occorre anche avere consapevolezza del proprio valore e non accettare che gli stereotipi definiscano lo spazio che possiamo occupare. Un punto di svolta nella mia carriera è stato certamente l'assunzione di responsabilità nazionali e il confronto diretto con la complessità della contrattazione collettiva. Sedersi a un tavolo negoziale significa rappresentare concretamente condizioni, bisogni e aspettative di migliaia di lavoratrici e lavoratori. È una responsabilità che richiede preparazione, ascolto, determinazione e visione collettiva.

In quel percorso ho compreso ancora più chiaramente che la crescita personale non è mai soltanto individuale. È resa possibile dalle persone che ci hanno dato fiducia, dal lavoro collettivo e dalle battaglie affrontate insieme. Per questo sento la responsabilità di contribuire ad aprire spazi anche per altre donne, soprattutto per le più giovani.

La vera svolta, per me, non è soltanto raggiungere una posizione di responsabilità. È utilizzare quella posizione per rendere più semplice il cammino di chi verrà dopo, affinché una donna competente non venga considerata un'eccezione, ma possa vedere riconosciuto il proprio valore con la stessa naturalezza riservata a un uomo.

Welfare oggi

WILA: Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato

Un fondo socio-sanitario nato per innovare

di Ermanno Cova

*Un'idea, un concetto, un'idea,
fin che resta un'idea è soltanto
un'astrazione.....*

— Giorgio Gaber

Nella crisi del welfare state, più o meno conclamata, più o meno annunciata, comunque determinata dalla dinamica demografica, la sostenibilità presente e futura della sanità e delle politiche sociosanitarie e assistenziali è un tema complesso, che richiede soluzioni articolate su più livelli.

Un fondo che cresce

Da luglio 2025, con il rinnovo dei Contratti Collettivi Regionali di Lavoro (CCRL), WILA ha visto crescere la contribuzione mensile da 5 a 7 euro e ha riconosciuto la qualifica di "aventi diritto" alle prestazioni anche a titolari e soci delle imprese.

Grazie a questo "upgrade", nell'anno in corso il Fondo è passato da 170 mila iscritti fra i dipendenti a 220 mila assistiti complessivi, includendo fra gli aventi diritto alle prestazioni anche i titolari e i soci delle aziende artigiane: nelle microimprese dell'artigianato si lavora fianco a fianco, e rispetto alla tutela della salute le persone hanno gli stessi bisogni, indipendentemente dal loro status.

Questi numeri rendono WILA, per dimensioni, uno dei maggiori fondi regionali e uno dei più rilevanti a livello nazionale.

Per una valutazione più corretta del Fondo e della sua azione, agli aspetti quantitativi occorre affiancare le ragioni di senso che ne sono all'origine.

Un'identità originale

WILA nasce "per dare di più a chi ha (aveva) di meno", i dipendenti del settore artigiano. Si origina come fondo di secondo livello, generato dalla contrattazione collettiva regionale dell'artigianato, per affiancarsi al fondo nazionale, San.Arti., costituito 3 anni prima, nel 2012 — e non, come accaduto in altri casi, per sostituirlo. Per questo le prestazioni di WILA sono integrative e complementari a quelle del fondo nazionale, almeno per i dipendenti. Questa impostazione ha consentito al Fondo, fin dall'origine, nel 2015, di sviluppare una logica "win-win" che ha prodotto una forte innovazione nelle prestazioni. Poiché visite specialistiche e diagnostica trovavano già risposta in San.Arti., WILA ha istituito prestazioni di natura "selettiva": rispondono a bisogni più circoscritti nei numeri, ma ispirati a una logica mutualistica e solidaristica, capace di intercettare i bisogni scoperti dell'iscritto e del suo nucleo familiare, genitori e suoceri, coniugi e figli.

A titolo esemplificativo, il Fondo prevede prestazioni a favore di figli disabili, affetti da autismo o DSA; contributi per le rette dell'asilo nido; contributi per apparecchi odontoiatrici destinati ai figli; indennità di maternità e pa-

ternità; un pacchetto maternità a favore di coniugi e conviventi; prestazioni a favore di genitori e suoceri non autosufficienti (assistenza e ospedalizzazione domiciliare, indennità di ricovero in RSA). Sono interventi a vocazione mutualistica che si allargano all'intero nucleo familiare dell'iscritto, primo nucleo della comunità.

Anche la recente estensione generalizzata a titolari e soci delle aziende artigiane ha un senso e un valore preciso: la contribuzione al Fondo, che ieri poteva essere percepita come un costo, può oggi essere considerata un investimento sul "bene comune" dell'intera collettività — la prima "comunità di cura" artigiana del Paese. È un cambio di paradigma che dovrebbe facilitare la conoscenza del Fondo, il superamento delle "asimmetrie informative" tipiche delle microimprese e la crescita della consapevolezza sulle opportunità offerte dal nostro sistema.

Le prestazioni rivolte a titolari e soci, di origine più recente e dunque ancora suscettibili di evoluzione, restano al momento più tradizionali: questi soggetti non godono infatti di coperture generalizzate da parte del fondo nazionale, che prevede solo la possibilità — al momento scarsamente praticata — di un'iscrizione volontaria. Il nomenclatore a loro dedicato ha il proprio fulcro nelle prestazioni tipiche dell'offerta nazionale, in forma ridotta: visite specialistiche e diagnostica.

Le nuove frontiere

Quali nuove frontiere può interpretare il Fondo nel prossimo futuro, sviluppando con coerenza il modello mutualistico e solidaristico che ne caratterizza fortemente l'identità?

Sul fronte della salute e sicurezza sul lavoro si potrebbero realizzare campagne di prevenzione in sinergia con il sistema paritetico lombardo dell'artigianato, a partire dai singoli territori e in relazione ai rischi lavorativi più evidenti nei rispettivi settori di attività — in particolare i cosiddetti rischi trasversali, comuni a più settori, come la movimentazione dei carichi; il Fondo potrebbe finanziare visite specialistiche anche e soprattutto come forma di prevenzione e di educazione alla corretta gestione dei rischi tipici degli ambienti di lavoro.

WILA guarda inoltre alle molte fragilità che abitano le nostre società, alla crescente vulnerabilità sociale, ai numerosi bisogni scoperti anche in un contesto apparentemente avanzato e presidiato come quello lombardo.

L'intenzione è realizzare una survey fra gli iscritti per avere conferma dei loro bisogni: fin da ora ipotizziamo un possibile approccio intergenerazionale, che tenti di interpretare le fragilità dai più giovani ai più anziani, un esercizio già avviato, se guardiamo all'offerta attuale, al nomenclatore delle prestazioni, ma suscettibile di forti sviluppi.

Pensiamo a interventi su temi socialmente rilevanti quali, a titolo esemplificativo, il fenomeno degli "hikikomori", le sindromi metaboliche come anoressia e bulimia, tipiche, pur non in via esclusiva, delle giovani generazioni, la ludopatia e la vasta gamma delle demenze senili, dal Parkinson all'Alzheimer, con la possibile introduzione di prestazioni dirette a cura del Fondo: quantitativamente limitate, ma di forte significato per i diretti interessati e le loro famiglie.

Vi rientrano forme di sostegno psicologico, di assistenza a distanza, di orientamento verso servizi e interlocutori attivi in Lombardia ma non sufficientemente conosciuti o riconosciuti.

Sono tutele da realizzare attraverso prestazioni dirette, in regime di autoassicurazione, in collaborazione con partnership qualificate operanti sul terri-

torio: essere un fondo locale può facilitare la costruzione di nuove alleanze, tutte tese a contenere il disagio delle persone fragili e delle loro famiglie, a rendere il nostro mondo più accogliente e inclusivo e il nostro sistema di welfare, presente e futuro, più resiliente e sostenibile, anticipando le criticità indotte dal declino demografico. Dovrebbe essere questo il ruolo dei fondi sanitari.

Il rapporto con la sanità pubblica

La centralità della sanità pubblica deve essere coadiuvata e rafforzata da un intervento mirato ai bisogni emergenti, a partire da quelli non adeguatamente presidiati.

È necessario ripensare il sistema sanitario, potenziando la sanità territoriale e la prevenzione, anche nell'ambito di un welfare contrattuale territoriale e sussidiario. Questo approccio richiede, come preconditione, l'attivazione di un'interlocuzione efficace tra i fondi sanitari e il livello istituzionale competente — la Regione, a livello decentrato — per affrontare i bisogni, vecchi e nuovi, delle persone e della collettività.

La non autosufficienza: una sfida ineludibile

In questo contesto, la fragilità delle fragilità — il bisogno scoperto più grande già oggi, destinato a una crescita esponenziale nel prossimo futuro — è la non autosufficienza, la Long Term Care (LTC), che deve costituire un obiettivo prioritario della nostra azione.

Già nel 2019 la CISL Lombardia aveva prodotto, sul tema, uno studio molto interessante dedicato a WILA — allora con 128mila iscritti —, consultabile fra l'altro sul sito di Bibliolavoro, realizzato con il contributo di numerose personalità di rilievo, docenti universitari e tecnici di competenza indiscussa.

Lo studio, per inciso, non è mai stato applicato né tradotto in proposte concrete, per l'opposizione di alcuni compagni di viaggio, convinti che le soluzioni in tema di LTC dovessero essere garantite esclusivamente dal sistema pubblico.

Auspichiamo che le ipotesi delineate in quel progetto possano ancora realizzarsi: una tutela a vita intera sulla non autosufficienza, che oggi nessuna assicurazione offre, alla quale si ha accesso non con i criteri assicurativi (ALD) ma attraverso il riconoscimento dell'indennità di accompagnamento, tre volte più premiante. Costerebbe poco meno di 80 euro all'anno, come premio unico indipendente dall'età, per garantire l'equivalente di 1.000 euro al mese in caso di insorgenza della non autosufficienza.

Erano queste le ipotesi di lavoro del nostro studio, fondate su un modello che fa del mutualismo — della consistenza numerica di un collettivo — la propria forza: un rischio non più individuale ma mediato dai grandi numeri consente un utilizzo e una redistribuzione delle risorse efficace, efficiente e solidale.

Il modello prevede la possibilità, per chi lascia il lavoro, di mantenere la contribuzione al Fondo per garantirsi una tutela a vita intera, e la conversione della "moneta" in "prestazioni": in particolare su due bisogni scoperti di natura assistenziale, le rette delle RSA e l'assistenza domiciliare — quest'ultima garantita, in Lombardia, nel 2019, per sole 16 ore l'anno.

Un fondo locale può più facilmente dedicarsi alla costruzione di reti territoriali capaci di rispondere a questi bisogni: ritorna il tema delle alleanze, anche con il terzo settore, sul fronte dell'assistenza domiciliare.

I numeri sono cambiati, così come i soggetti tutelati da WILA: lo studio della

CISL dovrà essere aggiornato e declinato sulla crescita della collettività maturata in questi anni.

Forme di tutela della non autosufficienza sono già state introdotte dai livelli più alti della contrattazione collettiva, come i contratti dei bancari e degli assicurativi: realizzarle anche nell'artigianato significherebbe dimostrare la possibile generalizzazione di queste esperienze e tutelare una collettività poco dotata di strumenti per far fronte a queste esigenze. Infatti le retribuzioni del settore non sono certo elevate e nell'artigianato l'adesione alla previdenza complementare è quasi nulla: poche migliaia di iscritti al fondo contrattuale di riferimento, una percentuale ridicola in rapporto agli occupati totali, oltre un milione di lavoratori. Un futuro quindi caratterizzato da pensioni pubbliche basse e pensioni complementari inesistenti, dunque da pensionati poveri, privi di mezzi per affrontare le difficoltà di questa fase dell'esistenza.

Il livello locale e quello nazionale, un gioco a somma positiva

In questa sede è utile ritornare su una caratteristica particolare di WILA, l'essere determinato da una contrattazione di secondo livello, decentrata, nel caso specifico a livello regionale: questa particolarità consente di superare una asimmetria, in campo sanitario, quella fra la sanità pubblica, organizzata e finanziata a livello regionale ed i fondi sanitari, di norma articolati a livello nazionale. Un'asimmetria che complica interlocuzioni, sinergie e alleanze possibili. Una articolazione dei fondi sanitari a livello locale/regionale potrebbe colmare, almeno potenzialmente, questo divario. Le potenzialità di un modello a due stadi, come quello adottato attraverso la contrattazione lombarda del comparto artigiano sono evidenti perché oggi, indubbiamente, le tutele sociosanitarie a beneficio dei dipendenti dell'artigianato, in Lombardia, sono più estese di quelle previste dai singoli Fondi Nazionali di categoria. Scusate se è poco, per un comparto come quello artigiano, caratterizzato da una miriade di microimprese (40.000 quelle che versano a WILA), fino al 2012 totalmente privo di tutele di questa natura: la dimostrazione, ancora una volta, che la contrattazione decentrata può rappresentare un valore aggiunto anche sui temi del welfare a condizione che si sia capaci di interpretare giochi (contrattuali) a somma positiva, che non si pensi di sostituire, sic et simpliciter, il Fondo locale a quello nazionale, come avvenuto in altri casi.

Uno sguardo di sistema

Un'ultima riflessione riguarda il sistema dei fondi sanitari in quanto tale. Complessivamente i fondi associano fra 16 e 18 milioni di lavoratori dipendenti, due terzi del mondo del lavoro dipendente, ma restano in larga parte assorbiti dalle proprie identità particolari, poco propensi a pensarsi e concepirsi come parte di un sistema.

Si avverte il bisogno di un pensiero strategico delle parti istitutive, di ampio respiro e di lungo termine, sul ruolo dei fondi sanitari, anche in rapporto al sistema pubblico e alle possibili nuove alleanze utili alla sostenibilità sociale del nostro vivere comune.

Un welfare partecipato: l'idea della partecipazione e quelle della sussidiarietà applicate alle sfide del welfare che verrà.

Chi, se non la CISL, può pensarci?

Storie di partecipazione

Il ruolo dei comitati bilaterali presso Autostrade per l'Italia S.p.A.

di Vittorio Di Vaio

Il 23 luglio¹ la Commissione Nazionale Permanente per la partecipazione dei lavoratori istituita presso il CNEL ha riconosciuto, tramite la “bollinatura CNEL”, gli istituti partecipativi realizzati da Autostrade per l'Italia S.p.A. come buone pratiche di partecipazione organizzativa e partecipazione consultiva. La partecipazione organizzativa, come descritto dalla Legge n. 76 del 2025 consiste nel «complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa»,² mentre la partecipazione consultiva è definita come “la partecipazione che avviene attraverso l'espressione di pareri e proposte sul merito delle decisioni che l'impresa intende assumere».³ Nel caso specifico, analizzato dalla Commissione, il *focus* si è indirizzato verso il Protocollo di Relazioni Industriali del Gruppo ASPI. Tale protocollo, sottoscritto nel novembre 2020, era finalizzato alla realizzazione di un modello relazionale di informazione e consultazione, riconoscendo il valore del modello partecipativo nella gestione e nella promozione di un cambiamento culturale del sistema di relazioni industriali. Pertanto, ogni azione realizzata dalle parti nella stipula di tale protocollo appare finalizzata al rafforzamento dei valori partecipativi al fine di realizzare una gestione attiva del cambiamento, ancorato ai principi di trasparenza ed equità. L'intento delle parti era quello di realizzare un nuovo sistema di relazioni improntato sulla trasparenza, capace di accrescere il grado di coinvolgimento e partecipazione nelle scelte e nelle future decisioni condivise, tramite un miglioramento del sistema di informazione e comunicazione tra azienda e lavoratori. A tal fine è stato istituito il Comitato di Relazioni Industriali del gruppo ASPI, composto in maniera paritetica dalle Organizzazioni Sindacali Nazionali stipulanti il CCNL applicato e la Direzione Human Capital del Gruppo. Le funzioni assegnate al comitato di Relazioni Industriali, da svolgersi tramite incontri bimestrali, attengono al monitoraggio di importanti tematiche, tra cui (a livello esemplificativo e non esaustivo) l'andamento degli indicatori di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, l'analisi del clima aziendale e del benessere organizzativo, le criticità emerse dalla mancata applicazione degli accordi nazionali o territoriali e l'impatto dei piani di formazione e *change management*. Il protocollo ha inoltre previsto un ulteriore livello di interlocuzione, alla luce della particolare organizzazione interna di Autostrade per l'Italia S.p.A.⁴: i Comitati di Relazioni Sindacali delle Direzioni di Tronco. Tali comitati, a cui vengono affidate funzioni da svolgersi tramite incontri trimestrali, sono composti da un componente per ogni singola Organizzazione Sindacale stipulante il CCNL e la Direzione Aziendale di ogni Unità Produttiva. Tra le materie oggetto di informativa sono previste, a livello esemplificativo, le analisi dell'andamento e dell'evoluzione del piano industriale aziendale, i progetti di riconversione e riqualificazione professionale alla luce dei processi di in-

¹ <https://www.cnel.it/commissione-partecipazione/buone-pratiche-partecipative-riconosciute>.

² Articolo 2 comma 1 lettera c) della Legge n.76 del 2025.

³ Articolo 2 comma 1 lettera d) della Legge n.76 del 2025.

⁴ Autostrade per l'Italia è divisa in 9 Direzioni di Tronco, ognuna responsabile della gestione, della sicurezza e della manutenzione di una specifica area geografica.

novazione tecnologica e lo studio delle ricadute a livello locale delle materie trattate dal Comitato di Relazioni Industriali ASPI.

Alla luce di queste due tipologie di comitati istituiti nel 2020, aventi, uno funzione di monitoraggio e uno di informativa, il successivo Protocollo d'Intesa, stipulato nel novembre 2021, ha provato ad implementare il sistema di relazioni industriali presente a livello aziendale, ritenendolo un valore aggiunto nell'ottica delle innovazioni tecnologiche e transizioni ecologiche e digitali in atto. Il più recente Protocollo nell'implementazione dell'approccio partecipativo ha istituito nuovi comitati, al fine di sviluppare nuove e concrete iniziative sul tema della diversità e dell'inclusione, per il contrasto delle molestie sui luoghi di lavoro e sulla sicurezza a livello di Gruppo e di filiera. È stato dunque istituito il Comitato Bilaterale di Sviluppo Strategico, formato in maniera bilaterale con obbligo di assoluta riservatezza sui dati riservati per i componenti e incontri calendarizzati su base semestrale o su richiesta di una delle parti, in modo da garantire ai lavoratori un meccanismo di consultazione e partecipazione nei processi strategici relativi al gruppo ASPI. Al comitato è affidato un compito consultivo, tramite l'espressione di un parere preventivo non vincolante e un compito propositivo in relazione alle tematiche affidategli, tra cui, a livello esemplificativo l'analisi degli obiettivi strategici e dei piani finanziari del gruppo APSI, lo studio delle prospettive produttive e delle previsioni di investimenti e l'implementazione della sicurezza stradale.

Come riconosciuto dalla Commissione Nazionale Permanente per la partecipazione dei lavoratori l'innovazione del sistema di relazioni industriali e sindacali realizzato da Autostrade per l'Italia S.p.A. a partire dal 2020 è un riconoscibile tentativo di coinvolgimento dei lavoratori all'interno delle scelte strategiche operate dal Gruppo. Pertanto sarà fondamentale il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori all'interno dei Comitati: maggiore sarà la loro formazione migliore potrà essere il loro apporto professionale alle proposte e ai pareri richiesti agli organismi bilaterali.

Europa Mondo

La CISL in dialogo con il sindacato coreano FKTU

di Marcello Poli

Il 10 giugno scorso, a Bruxelles si è svolto l'11° vertice UE-Repubblica di Corea, alla presenza di António Costa, presidente del Consiglio europeo, Ursula von der Leyen, presidente della Commissione europea, Lee Jae Myung presidente della Repubblica di Corea.

Durante il summit i leader hanno sottolineato l'importanza del partenariato economico basato sull'accordo di libero scambio, hanno avviato un partenariato per la competitività e la resilienza economica caratterizzato da diversificazioni strategiche e catene di approvvigionamento stabili, in particolare in settori chiave come il digitale e l'energia. Riguardo al digitale in particolare è stato firmato un accordo sul commercio digitale che integra l'accordo di libero scambio già in essere e mette a punto norme comuni in settori quali: i flussi transfrontalieri di dati, i contratti elettronici, le firme digitali, la protezione dei consumatori e il commercio online. La CISL ha osservato e valutato positivamente tali colloqui istituzionali, e invita come sempre a considerare quali determinanti di qualsiasi accordo e partenariato l'inserimento di clausole sociali e il coinvolgimento delle parti sociali nella definizione, nell'implementazione e nel monitoraggio degli accordi stessi.

Nell'occasione, i leader istituzionali hanno anche discusso e approfondito gli sviluppi geopolitici degli ultimi mesi, e approfondito la cooperazione bilaterale nei settori della sicurezza e della difesa, partendo da posizioni comuni: impegno in favore della pace e del multilateralismo, in particolar modo nello stretto di Taiwan e in Medio Oriente, ferma condanna all'aggressione russa nei confronti dell'Ucraina, preoccupazione per le situazioni di instabilità della penisola coreana e dell'indo-pacifico.

Il giorno successivo, l'11 giugno, il presidente sudcoreano ha incontrato anche gli alti vertici istituzionali italiani: il presidente della Repubblica Sergio Mattarella e la presidente del Consiglio Giorgia Meloni. Con circa 11 miliardi di euro di interscambio commerciale, la Corea del Sud rappresenta il primo mercato asiatico per l'export italiano in termini pro capite. Nell'incontro con Meloni, il terzo nell'arco degli ultimi 12 mesi, i due leader hanno adottato un Piano d'Azione per il quadriennio 2026/30 destinato ad ampliare la cooperazione bilaterale nei settori politico, economico, scientifico e della sicurezza. Al centro dell'incontro la promozione della cooperazione industriale e tecnologica su settori strategici come l'energia, lo spazio, i semiconduttori e l'automotive, il rafforzamento della resilienza industriale e della sicurezza degli approvvigionamenti tecnologici, e le preoccupazioni comuni in ambito di stabilità dell'ordine internazionale.

È in questo contesto di ampio rafforzamento dei rapporti istituzionali e commerciali che sono avvenuti due importanti incontri di confronto e aggiornamento reciproco tra la CISL e la FKTU (Free Korean Trade Unions). Il primo incontro ha avuto luogo il 15 giugno nella sede di Via Po: il Segretario Confederale Mattia Pirulli e operatori e responsabili dei dipartimenti internazionale, mercato del lavoro e contrattazione della CISL, hanno incontrato una delegazione di 14 sindacalisti delle strutture FKTU delle Regioni Gyeongbuk e Gyeonggi. Due giorni dopo, una seconda delegazione di FKTU, proveniente dalla struttura regionale di Seul, ha invece incontrato

una corposa delegazione dell'UST Firenze Prato al Centro Studi CISL di Firenze.

Interesse prioritario delle delegazioni coreane è stata la comprensione delle strutture di formulazione e attuazione delle politiche sul lavoro in Italia, riguardanti in particolare i sistemi di flessibilità del mercato del lavoro e stabilità occupazionale, del sistema di contrattazione e risoluzione dei conflitti, e in generale il funzionamento dei sistemi di rappresentanza, relazioni industriali e dialogo sociale nel nostro Paese.

Entrambi gli incontri si sono svolti in un clima di interesse, solidarietà e disponibilità all'ascolto.

Il sistema di relazioni industriali della Corea del Sud è caratterizzato da un quadro normativo altamente strutturato, una storicità di forte conflittualità e una spinta recente verso il recepimento degli standard internazionali. Nonostante la Costituzione garantisca in linea di principio le libertà sindacali, il quadro normativo coreano - storicamente imperniato sulla *Trade Union and Labor Relations Adjustment Act* (TULRAA) e ripetutamente documentato nei report dell'ITUC - circoscrive l'esercizio pratico dei diritti di associazione, contrattazione e sciopero attraverso stringenti paletti procedurali e legali. Per ciò che riguarda il diritto di associazione sindacale, ad esempio, chi opera in forme di lavoro atipico o autonomo dipendente (come corrieri, autisti e lavoratori delle piattaforme) affronta ostacoli burocratici per ottenere lo status legale di "lavoratore", condizionando il formale riconoscimento delle proprie organizzazioni. La contrattazione collettiva viene focalizzata prevalentemente su stipendi e condizioni di lavoro dirette, escludendo dall'ambito negoziale le decisioni strategiche d'impresa, le ristrutturazioni aziendali o i processi di riorganizzazione del personale. Al contempo, la validità temporale rigida dei contratti collettivi (non superiore ai 2 anni) impone frequenti e complessi rinnovi, limitando la continuità della tutela sindacale nei periodi di vacanza contrattuale. Infine, in caso di sciopero giudicato illegale, i datori di lavoro possono intentare cause civili di risarcimento danni (damage suits) di entità milionaria direttamente contro i sindacati e i singoli lavoratori, con la possibilità di richiedere il sequestro conservativo dei beni personali e degli stipendi.

La Confederazione Sindacale Internazionale e il Comitato consultivo sindacale dell'OCSE hanno di recente sottolineato alcune conquiste ottenute dai sindacati sudcoreani. Da un lato, l'estensione dei diritti di contrattazione collettiva ai lavoratori in subappalto e atipici, tema molto caro anche alla CISL sul quale ci stiamo spendendo sia in UE ad esempio attraverso la sostenibilità delle filiere con meccanismi di due diligence e la revisione della disciplina europea sugli appalti, sia a livello internazionale sulla condotta responsabile d'impresa. Dall'altro, l'introduzione di limiti alle richieste di risarcimento danni da parte delle aziende in caso di sciopero e volte a reprimere l'attività sindacale. Questi progressi dimostrano come, nonostante un recente passato complesso e le sfide contemporanee da affrontare, i sindacati sudcoreani possano oggi vantare considerevoli capacità di azione e legittimità rappresentativa.

Sono presenti in Corea del Sud due grandi confederazioni: la Federation of Korean Trade Unions (FKTU), la confederazione più antica e moderata, incline al dialogo sociale (che rappresenta circa il 43% dei lavoratori sindacalizzati), e la Korean Confederation of Trade Unions (KCTU), nata nei movimenti democratici anni Novanta, storicamente più conflittuale e militante (rappresenta circa il 39%). Tradizionalmente, il sistema è basato sul sindacato aziendale, con una contrattazione che si sviluppa quasi esclusivamen-

te a livello di singola impresa - solo limitate e recenti trasformazioni verso la costituzione di sindacati di settore - e prevalentemente nelle grandi aziende dove solo l'alto numero di lavoratori è garanzia di forza negoziale con la controparte. Ne risulta che gran parte dei lavoratori e delle lavoratrici siano privi di una reale rappresentanza sindacale (il tasso di sindacalizzazione è tra il 10 e il 15%), e l'assenza di una contrattazione nazionale comporta una copertura molto bassa della contrattazione collettiva.

Date queste caratteristiche, varie determinanti del nostro sistema di relazioni industriali hanno suscitato grande interesse negli ospiti sudcoreani, in particolare: l'articolazione della contrattazione collettiva su più livelli e gli annessi alti livelli di copertura contrattuale; i modelli partecipativi che favoriscono il dialogo e la gestione condivisa dei cambiamenti organizzativi promossi e avvalorati dalla legge 76/2025 promossa dalla CISL; a livello confederale e organizzativo, il funzionamento del sistema di enti e servizi promossi dalla CISL; alcune specificità contrattuali di alcuni settori industriali e dei servizi.

I due incontri fanno parte dell'articolato insieme di attività e relazioni internazionali promosse dalla CISL. Queste avvengono prioritariamente all'interno degli ambiti definiti dalla Confederazione Europea dei Sindacati (CES/ETUC), dell'Istituto Sindacale Europeo (ETUI), del Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE) e degli istituti inerenti il dialogo sociale europeo, della Confederazione Sindacale Internazionale (CSI/ITUC), dell'Organizzazione Internazionale del lavoro (OIL/ILO) e del suo organismo di raccordo con le organizzazioni sindacali dei lavoratori (ACTRAV), del Comitato Consultivo Sindacale presso l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (TUAC), oltre alle piattaforme internazionali a cui partecipano le federazioni associate, l'Istituto di Cooperazione Sindacale (ISCOS) e gli enti promossi dalla confederazione.

Oltre a questi spazi multilaterali, l'azione della CISL si sviluppa anche in una serie di relazioni bilaterali con organizzazioni sindacali di tutto il mondo, indirizzate su alcune direttrici chiave, quali: la lotta alla disuguaglianza globale attraverso il lavoro dignitoso, la transizione giusta e un approccio multidimensionale che includa uno "Statuto della persona nel mercato del lavoro" per universalizzare le tutele e sradicare la povertà lavorativa; il rilancio della contrattazione collettiva e della partecipazione dei lavoratori nelle aziende, per promuovere una democrazia economica capace di creare e ripartire equamente la ricchezza prodotta; la difesa del diritto internazionale, del multilateralismo e la costruzione di un'Europa forte e federale.

Società

Vedi alla voce: morte

di Silvia Romoli

Si celebrano in questo anno, 2026, gli ottocento anni dalla morte di Francesco d'Assisi (avvenuta il 3 ottobre 1226 alla Porziuncola), padre del *Cantico delle creature*, tra i primi testi che riportano il verbo morire e il sostantivo morte (entrambi derivanti dal latino, *mors* e *mori*).

“Laudato si’, mi’ Signore, per sora nostra morte corporale, da la quale nullu homo vivente pò skappare. Guai a cquelli ke morrano ne le peccata mortali” (il testo è in volgare umbro).

La morte rappresenta la fine del ciclo vitale di ogni essere vivente, ed ha una “presenza significativa in tutto l’arco dell’esistenza”.¹

La morte non è l’opposto della vita, lo è della nascita. La vita scorre nel mezzo, collega due limiti, due confini.

Eppure si fa fatica a nominarla, a pensarla, ad “accoglierla”, così come ci disorienta e ci fa orrore la malattia, la vecchiaia; tanto è vero che anche per loro ci sono molti eufemismi, pregiudizi, pudori. Preferiamo dire “brutto male”, terza o quarta età, “diversamente giovane”, longevità.

Queste espressioni verbali si portano dietro una visione parziale e distorta del mondo, della società, delle persone che tendiamo a classificare e a confinare in categorie che mal rappresentano la complessità nella quale siamo immersi. I giovani, gli anziani, i pensionati, gli “attivi”, grandi contenitori terminologici che ben poco e, peraltro, in modo semplificato, ci dicono di chi vi viene fatto rientrare.

La vecchiaia non ci piace, la “isoliamo”, ne facciamo un capitolo unico e a sé stante; la morte ci spaventa, non abbiamo elaborato una cultura della morte, non siamo educati a morire; scappiamo di fronte ai pensieri della morte e ci aggrappiamo alla frenesia del vivere quotidiano.

La vecchiaia è un *memento mori*, un richiamo alla caducità, che poco attrae in un’epoca in cui quasi niente si concede alla fragilità. “Perché vivere, se tutto finisce? Possibile che davvero tutto accada in quell’unica vita, vissuta una volta soltanto? [...] Fatichiamo a elaborare un linguaggio in grado di placare ansie, smarrimenti, paure e in grado di esprimere la “grandezza” del problema. [...] Non è per rimozione, per edonismo, per indifferenza che si parla in maniera insoddisfacente di caducità e della morte. Al contrario. Sotto una loquacità distratta io credo si nasconda un mutismo impotente [...]. Di nuovo, oggi come nei tempi delle grandi trasformazioni, l’essere umano è inquietato da sé stesso, incomprensibile a sé stesso”.²

Non avere coscienza della propria “fine” è forse auspicio dei più: morire senza averne la consapevolezza.

La riflessione sulla morte è al centro del pensiero filosofico ed è l’origine di riti, miti e religioni. A partire dalla seconda metà del secolo scorso vi è la tendenza ad allontanare la morte, ad “eliminarla dalla vita”, per dirla con Sigmund Freud. Proprio lo psicanalista Freud afferma che per l’uomo

¹ Vittorino Andreoli, *Lettera a un vecchio (da parte di un vecchio)*, Solferino, Milano 2023. Interessante, nel testo, un paragrafo sulla morte in cui, coerentemente con il resto dello scritto, la vecchiaia è chiamata con il suo nome ed è rappresentata come “un capitolo nuovo dell’esistenza”; non è esorcizzata, né contrapposta alla vita, ma piuttosto - in chiave freudiana - diventa un tutt’uno con essa. “Credo proprio che la *meditatio mortis* serva a dare alla condizione umana un senso profondo tenendo insieme termini, vita e morte, che sembrano invece contrapposti”.

² È quanto scrive Gabriella Caramore in *Età grande. Riflessioni sulla vecchiaia*, Garzanti, Milano 2023.

la morte rappresenta un evento occasionale attribuendone la causa a incidenti, malattie, infezioni, vecchiaia prolungata, quasi a volerla privare di qualunque "carattere di necessità", trasformandola in un accidente.

L'uomo è cieco di fronte alla morte e quando questa "accade" reagisce con "incredulità" e sbigottimento e, ogni volta che la incontra, si risveglia dalla sua cecità, riprendendone atto.

Ecco che non la si nomina, o meglio, si ricorre ad espressioni soltanto allusive. Ciò che non si nomina non esiste. "È scomparso", "è mancato", "è passato a miglior vita", "è volato in cielo", "si è spento", sono soltanto alcuni dei modi di riferirsi alla morte, tra i molti suggeriti anche dalle stesse imprese di pompe funebri e rintracciabili sui relativi siti Internet.

La morte si nomina solo in senso metaforico, nei detti e nei proverbi che si tramandano da tempo. "Morto un Papa...", "fino alla morte", "ho la morte nel cuore", "vita, morte e miracoli", "avercela a morte con qualcuno", "brutto come la morte", "mi piace da morire", "morire dalla voglia di...".

Fino a concepire le espressioni più "volgari" quali "è crepato...", nel caso in cui l'evento morte interessi qualcuno disprezzato.

È difficile pensare alla morte, perché è un pensiero triste, scabroso, da allontanare.

Non la pensa così il filosofo Vladimir Jankélévitch, per il quale pensare alla morte significa *pensare ai margini della vita*, sul presupposto che vita e morte si intersechino e che la vita abbia forma all'interno di un perimetro che la definisce. E ciò che la definisce è anche ciò che la nega³.

Oltrepassato tale perimetro la vita muore, finisce. Stare sul punto di intersezione ci rende consapevoli di come quel con-fine marcato dalla morte sia proprio ciò che fa la vita. La morte è ciò che la vita porta dentro di sé, tenendola fuori di sé.

Ciò non deve indurci allo scetticismo, piuttosto a guardare alle cose della vita in modo più lucido, più sano, più equilibrato.

Il tabù della morte è sempre più solido e radicato. Con lo sviluppo delle tecniche, della medicina, è aumentata la speranza di vita. La longevità è un importante traguardo e ad essa si aspira con crescente tenacia e pretesa; ciò che induce a scansare il pensiero della morte, della fine. Come afferma Edgar Morin,⁴ la vocazione dell'uomo è allungare progressivamente e, agguingerei, ostinatamente, la vita umana.

Il nostro atteggiamento di fronte alla morte è cambiato rispetto ai secoli passati.

"È evidente che l'uomo non è preparato a vivere con familiarità qualcosa che crede di poter rimandare".⁵

Con Socrate, nell'antica Grecia (V secolo a.C.), la filosofia "sfida" la morte, non considerandola, ma restandole indifferente. Non sapendo niente della morte, non potendo rappresentarcela, temerla equivarrebbe a presumere di saperne.

Per Epicuro (vissuto tra il IV e il III secolo a.C.), non incontrando mai la morte non ha senso averne paura.

Per il cristianesimo la morte è un passaggio, non una fine, conduce anzi ad una ri-nascita; ciò che ne rende più abitabile e sopportabile il pensiero

3 Vladimir Jankélévitch, *Pensare la morte*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1995.

4 Sociologo e filosofo per l'appunto longevo, morto nel maggio del 2026 all'età di 104 anni. Scrive della morte e della mortalità, ne *ripercorre* ciò che nei secoli se ne è pensato, detto e scritto; con l'intento non solo esplorativo ma anche di andare oltre quel processo di rimozione dell'idea della morte che è pura illusione. Il testo di riferimento è Edgar Morin, *L'uomo e la morte*, Il Margine, Trento 2021 (prima edizione del 1951).

5 In Vladimir Jankélévitch, *Pensare...*, cit.

oscuro. Pensiero che, nella società contemporanea, è sempre meno presente nelle persone e che ha subito una “rimozione coatta” – per usare le parole di Morin.

Peraltro, siamo immersi nel paradosso di non riuscire neppure a nominare ciò che viene spettacolarizzato quotidianamente sulle TV, i giornali, attraverso immagini orrende, di morti violente, di distruzione, alle quali siamo ormai assuefatti. Siamo assuefatti a tutto ciò che è riconducibile alla “morte alla terza persona”, la morte di coloro che non riguardano il nostro ambito familiare e relazionale.⁶

In *Pensare la morte* Jankélévitch sostiene che una delle vie per dare un senso alla vita può essere rintracciata proprio nell'accogliere l'idea della morte, della fine, perché “[...] il fatto di non poter dire dove vado - perché in effetti non vado da nessuna parte - fa sì che la mia vita mi appaia infinitamente preziosa, la rende miracolosa e profondamente carica di mistero”.

⁶ Il filosofo Jankélévitch declina l'approccio alla *morte alla prima, alla seconda e alla terza persona*, a seconda che riguardi: la propria morte – della quale evidentemente non è possibile parlare; la morte di un proprio caro, che risveglia bruscamente il pensiero e la “verità” della morte, che procura dolore e sofferenza, che ci tocca da vicino; la morte degli “altri”, che è impersonale, è cronaca, evento lontano da noi, è un evento statistico.

Libro Verde per il Patto sociale

costruiamo insieme l'Italia di domani

Premessa

L'Italia è a un bivio. Produttività e crescita deboli tengono ferme le retribuzioni, il declino demografico mette a rischio la capacità produttiva e la tenuta del welfare, i giovani e le donne restano una risorsa largamente inutilizzata. Nel frattempo rivoluzione digitale, intelligenza artificiale, transizione ecologica e nuova globalizzazione stanno ridisegnando in profondità la società e il mercato del lavoro. Il dibattito pubblico, però, resta bloccato su questioni di breve respiro anziché sul futuro.

Un Libro Verde è un documento consultivo: mette in discussione un tema, ne delinea problemi e opzioni possibili per aprire un confronto. È ciò che la CISL fa, avanzando **oltre centoventi proposte** elaborate mettendo a sistema competenze interne ed esterne, per alimentare un dibattito che chiami in causa politica, istituzioni, forze sociali e mondo della cultura attorno a **un Patto sociale**. **L'obiettivo è la redistribuzione equa dei vantaggi e dei costi delle transizioni. Il documento sarà presentato e discusso nelle prossime settimane in specifiche iniziative confederali.**

Le principali proposte del Libro Verde

- 1. Contrattazione collettiva e retribuzioni** Il modello contrattuale italiano copre la quasi totalità dei lavoratori dipendenti: per questo la strada maestra resta la contrattazione e non il salario minimo legale, come conferma la legge 112/2026. Restano però una dinamica salariale fiacca, un'indicizzazione che interviene troppo tardi rispetto all'inflazione e una contrattazione articolata concentrata nelle imprese maggiori e nei territori più forti. Occorre far evolvere l'assetto del 1993 con **due livelli contrattuali di pari dignità**, un contratto nazionale ampiamente integrabile e adattabile in azienda e sul territorio, il pieno **recupero annuale del potere d'acquisto** senza automatismi dannosi sconfitti dalla storia e un'aggiornata **regolazione della rappresentanza definita dalle parti sociali**. Sul fisco, l'Italia guida in Europa la classifica del **prelievo sul lavoro**: va proseguito lo spostamento della tassazione dal lavoro alle rendite improduttive.
- 2. Un fondo per sostenere l'economia reale** Il risparmio delle famiglie italiane è tra i più consistenti d'Europa, ma resta in gran parte immobilizzato su conti che non rendono, mentre gli investimenti produttivi, le infrastrutture, le opere pubbliche languono. Non manca il capitale paziente: manca un meccanismo che lo trasformi in risorse di lungo periodo per chi produce. Con l'esaurirsi del PNRR il problema diventa urgente. Serve **mobilitare il risparmio delle famiglie e degli investitori istituzionali non speculativi**, a partire dai fondi pensione, verso impieghi produttivi di lungo periodo e infrastrutture, con adeguate garanzie e un mandato rafforzato sulle filiere strategiche.
- 3. Capitale umano e intelligenza artificiale** Il primo problema del lavoro oggi è il **disallineamento tra le competenze richieste e quelle disponibili**, aggravato dal declino demografico e reso più acuto da digitalizzazione e intelligenza artificiale. **L'introduzione dell'IA deve seguire un approccio di amplificazione del lavoro umano, non di sostituzione** e ciò richiede diritti di informazione, consultazione e partecipazione sindacale rafforzati in attuazione della legge 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese. Sono necessari **maggiori investimenti nella scuola e nella formazione professionale**, il **superamento della frammentazione territoriale delle politiche attive** e un **deciso rafforzamento dei servizi per l'infanzia e per la non autosufficienza**, che sono infrastrutture sociali essenziali per accrescere il tasso di attività, tra i più bassi in Europa.
- 4. Il diritto soggettivo alla formazione** Sulla formazione degli adulti l'Italia è strutturalmente indietro rispetto all'Europa, e il divario si allarga proprio dove sarebbe più urgente colmarlo: tra i lavoratori meno qualificati e nelle imprese più piccole. Va stabilito **un diritto soggettivo alla formazione lungo l'arco della vita, esigibile, portatile e universale**, attraverso un conto personale alimentato da risorse pubbliche, contrattazione, bilateralità, imprese e fondi interprofessionali, defiscalizzato e accompagnato da orientamento e bilancio delle competenze. I Fondi interprofessionali devono restare ancorati alla contrattazione collettiva e al governo delle parti sociali. Va infine riconosciuto il **diritto soggettivo alla certificazione delle competenze**, verso un sistema nazionale unico integrato nel SIISL.

- 5. Investire sulle politiche attive per il lavoro** La prima tutela del lavoratore è oggi la solidità del proprio patrimonio di competenze. Il paese non può permettersi lo spreco di capitale umano rappresentato dai giovani che non studiano e non lavorano, la cui quota resta ben sopra la media europea: per raggiungerli serve un **approccio proattivo, che li intercetti nei luoghi fisici e digitali in cui vivono**. I servizi per l'impiego hanno una rete fragile e scontano la separazione storica tra chi fa intermediazione e chi fa formazione. Occorrono **una strategia nazionale di lungo periodo**, un accreditamento degli enti fondato sulla valutazione d'impatto anziché su requisiti formali e **un uso dell'intelligenza artificiale per profilazione e matching sotto costante supervisione umana**.
- 6. Valorizzare e incrementare l'occupazione femminile** La disparità di genere produce bassa occupazione femminile, denatalità, carichi di cura sbilanciati e un divario retributivo che si ripercuote sulle pensioni. Il nodo è l'assenza di servizi: meno di un bambino su tre accede al nido, con il Mezzogiorno molto più indietro, e l'offerta residenziale per la non autosufficienza è circa la metà di quella francese e tedesca. **Occorre spostare le risorse dai bonus ai servizi**, istituendo un **Fondo nazionale per la cura** con livelli essenziali e priorità alle aree a bassa occupazione femminile. Sul piano contrattuale servono un **congedo di paternità più lungo e non trasferibile alla madre**, **piani obbligatori di rientro dopo la maternità**, **incentivi condizionati a risultati misurabili**, **certificazione di genere resa obbligatoria oltre determinate soglie** e **piani di welfare aziendali di natura effettivamente sociale (asili nido, doposcuola, assistenza anziani) e non solo consumistica (buoni spesa)**.
- 7. Una strategia industriale europea e nazionale** Senza industria non c'è futuro, ma l'indebolimento manifatturiero italiano non appare congiunturale. Pesano quattro fattori: la debolezza nei servizi ad alta intensità di conoscenza, che rende il paese dipendente da fornitori esteri; il basso investimento in ricerca e in istruzione terziaria; l'assenza di un piano industriale nazionale; la frammentazione del tessuto produttivo. Servono **incentivi alle reti tra piccole imprese, patti di filiera, un piano industry AI** condizionato ad accordi aziendali sull'organizzazione del lavoro e una **strategia energetica** oggi mancante. In Europa occorre **rivedere i vincoli del Patto di stabilità estendendo all'industria civile la deroga riservata al militare**, finanziare con titoli comuni, superare un antitrust che ostacola i campioni europei e **assumere l'adattamento climatico come politica industriale**.
- 8. Giovani, sfida demografica e politiche dell'abitare** Il saldo naturale negativo non è più compensato dai flussi migratori e mette a rischio capacità produttiva, debito e welfare. I giovani sono il punto di rottura: l'Italia è ultima in Europa per occupazione degli under 30 e nell'ultimo biennio quasi duecentomila persone hanno lasciato il paese. Si propongono **una fiscalità agevolata per i giovani lavoratori**, un paradigma di **attrattività** che tenga insieme salari, welfare, casa e conciliazione, una **valutazione di impatto generazionale** sulle principali riforme e una gestione del passaggio generazionale d'impresa orientata alla continuità occupazionale. Sull'**immigrazione** servono una politica realmente comunitaria e quote legate a percorsi formativi nei paesi d'origine. La **casa**, infine, non è più esito dello sviluppo ma sua precondizione, e il piano casa, benché positivo, va integrato e adeguatamente finanziato.
- 9. Età della vita, lavoro e reti di welfare** La vita lavorativa è una sequenza di passaggi che dipendono anche dalle istituzioni, non solo dalle scelte individuali. Vanno affermati **diritti di transizione** che accompagnino le persone nei cambiamenti, con un orientamento continuativo diffuso in scuole, servizi per l'impiego e luoghi di lavoro e con passaggi tra lavoro e cura reversibili e non penalizzanti. Sull'invecchiamento attivo manca un quadro organico nazionale: servono adattamento delle mansioni, flessibilità in uscita, mentoring e formazione anche per i senior, **estensione dei fondi sanitari complementari ai pensionati del comparto**. La **sanità territoriale** va orientata alla prevenzione della perdita di autonomia, e per la non autosufficienza occorrono servizi domiciliari, riconoscimento del lavoro di cura e un piano nazionale per i caregiver.
- 10. Pensionamento sostenibile** La previdenza va riformata con le parti sociali, affermando tre principi: stabilità delle regole, perché gli interventi ripetuti scaricano i costi sui più giovani; **separazione contabile tra previdenza e assistenza**; correzione delle iniquità, a partire da **una speranza di vita che varia per reddito, professione e territorio**, mentre i requisiti non tengono conto delle **mansioni svolte**. Si chiedono un **APE sociale strutturale** e reso diritto soggettivo, anticipi legati ai figli, **valorizzazione previdenziale del lavoro di cura** e una **pensione contributiva di garanzia** per le carriere meno dinamiche e discontinue. Il **secondo pilastro va potenziato**, mantenendolo però dentro la contrattazione collettiva e sostenendolo con un regime fiscale più favorevole.
- 11. Qualità della vita lavorativa e partecipazione** L'attrattività non si esaurisce nel pacchetto aziendale fatto di retribuzione e benefit: richiede **un pacchetto di vita** che comprenda welfare di comunità, servizi, mobilità e abitare accessibile, e che porti la partita dall'impresa al territorio e alla concertazione. La **partecipazione dei lavoratori** è un fattore abilitante che attraversa ogni dimensione della qualità del lavoro: rende trasparenti i criteri con cui si distribuiscono i risultati, permette di adattare carichi e ritmi alle persone, crea spazi di confronto dove codici e procedure non bastano, trasforma l'autonomia in crescita professionale anziché in stress e riduce la distanza tra chi decide e chi lavora. La sua condizione è il finanziamento stabile e strutturale della legge 76/2025.

il
PRO
GET
TO—

Rivista di cultura del lavoro