Anno 2, n.10 ottobre ISSN 3035-3955

il PROGETTO

Rivista di cultura del lavoro

In questo numero:

- La perdurante attualità del Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro del 2001
- Recent developments concerning worker participation in Italy
- Abitare il territorio: coesione sociale e trasformazioni in un mondo che cambia
- Magnifica humanitas. A proposito dell'enciclica di Papa Leone XIV
- 18ª Conferenza Annuale del TURI Network a Varsavia
- Le pratiche partecipative di Roche S.p.A.

ilprogetto.fondazionetarantelli.it

Fondazione Ezio Tarantelli
Cultura • Ricerca • Innovazione

Testata fondata nel 1981

il PROGETTO

Rivista di cultura del lavoro

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

Numero 10, ottobre 2026
ISSN 3035-3955
© 2026 Fondazione Ezio Tarantelli, Roma.

Indice

Editoriale **4**
di Brigida Angeloni

Primo Piano
La perdurante attualità del Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro del 2001 **6**
di Maurizio Sacconi

Società
Magnifica humanitas
A proposito dell'enciclica di Papa Leone XIV **8**
di Marco Lai

Europa Mondo
Recent developments concerning worker participation in Italy **11**
di Emmanuele Massagli

Europa Mondo
18ª Conferenza Annuale del TURI Network a Varsavia: gli istituti di ricerca sindacale europea si confrontano sulle attuali sfide socio-economiche **14**
di Ilaria Carlino

Centro e periferie
Abitare il territorio: coesione sociale e trasformazioni in un mondo che cambia. Linguaggi e strumenti per interpretare le trasformazioni **16**
di Francesco Cattaneo

Storie di Partecipazione
Le pratiche partecipative di Roche S.p.A. **20**
di Vittorio Di Vaio

Editoriale

di Brigida Angeloni

Il numero di ottobre de Il progetto si apre con un contributo di Maurizio Sacconi, inserito nella rubrica Primo Piano, sul Libro Bianco, a 25 anni dalla sua pubblicazione. L'autore traccia un bilancio di quanto attuato nel mercato del lavoro in questo arco temporale, in cui, nonostante l'aumento significativo degli occupati, l'Italia resta il fanalino di coda europeo per tassi di occupazione e di attività. Le indicazioni del Libro Bianco restano ancora attuali, a partire dal tema della personalizzazione dell'incontro domanda offerta, secondo cui il collocamento dovrebbe essere mirato a "quella" persona, per "quella" impresa, perché nella grande trasformazione del lavoro ogni lavoratore, come ogni datore di lavoro, ha caratteristiche originali che devono essere tenute in considerazione per favorirne l'incontro.
Nella sezione Società, Marco Lai, presenta una riflessione sull'enciclica di Papa Leone XIV *Magnifica humanitas*. L'autore dichiara in premessa, che questa non è un'enciclica sull'Intelligenza artificiale, ma su ciò che caratterizza e distingue l'essere umano.
Nella sezione Europa Mondo il lettore trova due contributi riguardanti la Conferenza annuale del Turi Network che si è tenuta a Varsavia nel mese di ottobre. Ilaria Carlino fornisce un resoconto dell'iniziativa, alla quale hanno partecipato la Fondazione Ezio Tarantelli e il Centro Studi CISL, membri del Network, è stata organizzata da ETUI in cooperazione con l'Istituto di Affari Pubblici (IPA) e l'ufficio Syndex e ospitata dalla Commissione parlamentare per la politica sociale presso il Parlamento polacco.
L'occasione offerta dalla Conferenza del Turi Network, ribadisce l'importanza cruciale per gli istituti di ricerca sindacale europea di disporre di spazi regolari di incontro. In un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde e rapide, l'azione sindacale non può infatti prescindere da basi scientifiche e analitiche rigorose.
Il secondo contributo è rappresentato dall'intervento svolto da Emmanuele Massagli, Presidente della Fondazione Tarantelli, che abbiamo mantenuto nella sua versione originale in lingua inglese. Il contributo ha avuto l'obiettivo di presentare i recenti sviluppi sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa in Italia, a partire dall'introduzione della legge 76/2025.
Nella rubrica Storie di Partecipazione Vittorio Di Vaio presenta i contenuti delle pratiche partecipative introdotte nell'azienda Roche S.p.A. Le strutture territoriali di FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL hanno sottoscritto un accordo finalizzato all'implementazione del dialogo, alla crescita della partecipazione e la costituzione di una comunità ROCHE capace di conciliare le esigenze di efficienza aziendale con la dignità e il benessere dei lavoratori tutti.
Il sistema di relazioni industriali realizzato negli anni dalle parti sociali, improntato consensualmente sulla collaborazione e sulla partecipazione, si è, fin da subito, basato sulla trasparenza nelle scelte strategiche, sulla condivisione dei piani relativi ai cambiamenti e alle trasformazioni e sul dialogo sociale, ritenuto il meccanismo cardine per l'inquadramento delle problematicità.
Nella sezione Centro e periferie, pubblichiamo un articolo di Francesco Cattaneo: il contributo prende spunto dai principali temi emersi nel Corso per dirigenti e operatori CISL *Abitare il territorio e contesti metropolitani,* diretto

da Ulderico Sbarra che si è svolto al Centro Studi Formazione Cisl di Firenze nell'aprile scorso, dedicato alle trasformazioni economiche, sociali e demografiche dei territori e alle loro implicazioni per l'azione sindacale. In una fase storica caratterizzata da transizioni profonde e nuove fragilità sociali, il sindacato è chiamato sempre più a svolgere una funzione di connessione: sviluppare relazioni tra istituzioni, imprese, terzo settore e comunità locali, rafforzare la coesione sociale e contribuire a trasformare risorse e politiche pubbliche in miglioramenti concreti della qualità della vita. In un paese segnato da forti differenze territoriali e da una crescente polarizzazione sociale, questa funzione diventa decisiva anche per evitare che le transizioni economiche e demografiche producano nuove forme di esclusione e marginalità.
"Abitare il territorio" significa allora anche questo: ricostruire legami sociali dentro un mondo che cambia rapidamente, sviluppando linguaggi e strumenti capaci di interpretare trasformazioni sempre più profonde e complesse.

Buona lettura!

Primo Piano

La perdurante attualità del Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro del 2001

di Maurizio Sacconi

Venticinque anni fa, all'inizio di una nuova fase politica segnata dalla volontà di promuovere la crescita italiana, Marco Biagi ed io con l'ausilio di un piccolo gruppo di lavoro (Carlo Dell'Aringa, Natale Forlani, Paolo Reboani e Paolo Sestito) redigemmo il Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro dopo una fase di consultazione ispirata al metodo europeo.
La fondamentale ragione di attualità di quel documento è indotta dalla centralità in esso del tasso di occupazione e quindi dall'obiettivo primario di costruire una società attiva includendo giovani, donne, anziani e superando i divari territoriali. Tuttora, nonostante l'incremento significativo degli occupati, peraltro concentrato sui lavoratori più adulti, rimaniamo il fanalino di coda europeo per tassi di occupazione e di attività. Contemporaneamente, il declino demografico morde sensibilmente l'offerta di lavoro e il fenomeno del mismatching risulta significativo. Il che ripropone la critica del Libro Bianco ad un mercato del lavoro ingessato nel quale la mobilità del lavoro non è agevole per insufficienza degli intermediari che la dovrebbero accompagnare. Nel frattempo si è certamente esaurita la stagione, figlia della vecchia organizzazione fordista, in cui domanda e offerta si potevano incontrare meccanicamente sulla base di figure standard. Lo stesso atlante delle professioni, che noi già allora rifiutammo di introdurre, si è rivelato uno strumento obsoleto perché fondato sul presupposto della tipizzazione delle competenze. Oggi il collocamento dovrebbe invece essere mirato a "quella" persona, per "quella" impresa, perché nella grande trasformazione del lavoro ogni lavoratore, come ogni datore di lavoro, ha caratteristiche originali che devono essere tenute in considerazione per favorirne l'incontro. Così come risulta oggi ancor più vera la critica alla formazione a catalogo nel momento in cui si tratta di riqualificare il lavoratore che si offre con un progetto personalizzato di incremento della sua professionalità. Nonostante la indicazione allora di trasformare le agenzie private in operatori polifunzionali, abilitati quindi anche al collocamento, e la individuazione di scuole, università, comuni, camere di commercio, associazioni di datori di lavoro e di lavoratori, patronati, enti bilaterali come potenziali intermediari, la strada preferita dalle Regioni è stata quella dei centri per l'impiego cui hanno riconosciuto addirittura funzioni burocratiche monopolistiche rivelatesi inutili colli di bottiglia. Solo la Lombardia aveva compreso la necessità di stimolare un mercato competitivo degli intermediari attraverso lo strumento dei voucher liberamente affidati dai disoccupati agli intermediari preferiti e convertibili in base al risultato dell'assunzione. Complice un intervento ideologico ostile della Commissione Europea, questa stessa pratica è stata ridimensionata e inimitata. Dopo molti anni siamo quindi ancora fermi a un sistema di intermediari ove il ruolo degli operatori pubblici viene misurato, anche nell'uso dei fondi europei, sulla sola presa in carico, mentre le agenzie private funzionano ma per volumi contenuti e tendenzialmente dove il mercato è più dinamico. Servirebbe al contrario stimolare una forte pluralità di operatori in concorrenza tra loro, pubblici, privati, privato-sociali, premiandoli sulla base degli esiti. Anche le organizzazioni datoriali e sindacali, sole o attraverso gli enti bilaterali, po-

trebbero fare collocamento mirato. A partire dai mercati più faticosi come quelli dell'agricoltura e del terziario più povero, specie nel mezzogiorno. L'obiettivo di una società più attiva rimane fondamentale anche alla luce delle previsioni demografiche e ragionevolmente si realizza "scatenando" e incentivando molti intermediari.

La seconda ragione di attualità del Libro Bianco si rinviene nei cambiamenti in corso dei modi di produrre e di lavorare. Marco Biagi aveva intuito come, progressivamente, i lavori si sarebbero separati dal vincolo spazio-temporale e orientati a obiettivi e risultati. Di qui la sua introduzione del contratto a progetto e, nella prospettiva dello Statuto dei Lavori, l'indicazione di un più ambizioso sinallagma contrattuale che potesse dare valore alla persona nel lavoro attraverso tutele più sostanziali e meno formalistiche. Al contrario, negli anni successivi, si è ancor più irrigidita la separazione tra lavoro dipendente e indipendente. Il diritto-dovere all'apprendimento perpetuo, la sorveglianza sanitaria olistica per prevenire i bisogni di salute, prestazioni sociali integrative, modelli di remunerazione e motivazione dinamici oltre i tradizionali inquadramenti, la promozione della maternità attraverso servizi e valorizzazione di carriera, la sistematica presenza di rilevanti componenti premiali legate a percorsi di partecipazione, una più adeguata valutazione delle indennità da lavoro scomodo sono alcuni esempi di uno scambio fondato sulla integrale dedizione del lavoratore ai bisogni dell'impresa e sulla integrale tutela da parte dell'impresa dei bisogni del lavoratore e del suo nucleo familiare.

Sono le parti a dover liberamente stabilire se preferiscono un tradizionale rapporto di lavoro subordinato ancora fondato sulla tutela della possibile reintegrazione nel caso di licenziamento illegittimo o una forma autonoma che libera creatività alla prestazione e la arricchisce con tutele che incrementano reddito, competenze, benessere.

La rilettura del Libro Bianco è quindi ancora sfidante. Soprattutto per chi allora lo difese senza pregiudizi nella convinzione di poter produrre "more and better jobs" e un nuovo, gratificante, protagonismo dei lavoratori nei processi di produzione.

Società

Magnifica humanitas
A proposito dell'enciclica di Papa Leone XIV

di Marco Lai

La lettura dell'enciclica *Magnifica Humanitas*, di Papa Leone XIV, è densa di spunti e riflessioni. Di seguito riporto i punti che mi hanno maggiormente colpito, a cui ho aggiunto alcune suggestioni di carattere letterario e musicale.
Premessa: non è un'enciclica sull'Intelligenza artificiale ma, come dice il titolo, su ciò che caratterizza e distingue l'essere umano.

L'importanza di partecipare alla creazione del Bene comune e la valorizzazione delle diversità
Le due immagini bibliche che si trovano all'inizio e alla fine dell'enciclica: la costruzione della torre di Babele e la ricostruzione delle mura di Gerusalemme. Nel primo caso gli uomini vogliono costruire una città e una torre "la cui cima tocchi il cielo", imponendo un'unica lingua e un'unica direzione, eliminando le diversità e basandosi solo sulle proprie forze (senza Dio), ma il risultato è l'incomunicabilità e la dispersione; nel secondo caso Neemia, un ebreo al servizio del re persiano Artaserse, vedendo le mura in rovina di Gerusalemme prega e chiede a ciascuna famiglia di ricostruire il proprio pezzo di muro (responsabilità condivisa di tutto il popolo che ha Dio al centro e ricostruisce legami ancora prima delle pietre) (punto 7 e 8).

Il valore ontologico della persona umana
"La sua dignità non dipende dalle capacità che possiede, dalle ricchezze o dal ruolo che ricopre, dalle scelte giuste o sbagliate che compie, ma è un dono che la precede e la eccede, posto da Dio come espressione del suo amore che non viene mai meno. Per questo, la persona umana rimane sempre "la via della Chiesa" e il cuore di ogni autentico cammino di sviluppo umano integrale" (punto 50). La *persona* (maschera in latino), si distingue dall'*individuo* per il suo essere in relazione con l'altro. È solo attraverso la relazione con l'altro che possiamo definire e capire chi siamo.

Il tempo è superiore allo spazio
La comprensione della verità come dono da condividere e non come possesso da rivendicare. La verità non è un territorio da difendere ma un bene da condividere. In questa prospettiva, come riassume Papa Francesco "il tempo è superiore allo spazio": "non conta anzitutto occupare spazi di potere o presidiare roccaforti culturali, ma avviare processi di bene e lasciarli maturare; così la verità del Vangelo non si impone dall'alto, ma cresce nel tempo, dentro l'intreccio concreto delle vite, delle comunità e delle culture. È una verità che non teme la diversità, ma la accoglie e la ordina; che non elimina i conflitti, ma li trasfigura; che ricompone ciò che la storia tende a disperdere…" (punto 25). Come canta F. Battiato "Il cielo è primordialmente puro ed immutabile, mentre le nubi sono temporanee… Tutto è illusorio, privo di sostanza, tutto è vacuità. E siamo qui, ancora vivi, di nuovo qui, da tempo immemorabile; qui non si impara niente, sempre gli stessi errori, inevitabilmente gli stessi orrori, da sempre, come sempre. Però in una stanza vuota la *Luce si unisce allo spazio*; sono una cosa sola, inseparabili… (da

Io chi sono, di F. Battiato).

Il "senso del limite" che fa andare "oltre il limite"

Il Signore è una calamita che ti prende e ti attira a sé. *Il limite, il cuore, la grandezza dell'essere umano*. "Il nostro rapporto con la vita sembra oggi in crisi. Tutto ciò che appare come "limite" - incapacità, malattia, vecchiaia, sofferenza, vulnerabilità- tende a essere letto anzitutto come difetto da correggere, più che come luogo in cui l'umano matura e si apre alla relazione. Invece dobbiamo ricordare che l'umano non fiorisce *malgrado* il limite, ma spesso *attraverso* il limite… È proprio nel nostro essere limitati che trovano spazio la compassione, la sincera inquietudine di fronte ai bisogni degli altri, la generosità che sorprende anche in mezzo all'oscurità e al fallimento, l'esperienza spirituale e l'adorazione di Dio. Lo vediamo in tanti momenti in cui il limite si fa concreto nella nostra vita, quando riceviamo un rifiuto, quando soffriamo per la malattia o la morte di una persona amata, quando sperimentiamo l'incapacità o il fallimento. Misteriosamente, proprio in questi frangenti possiamo trovare una saggezza nuova, toccare con mano l'affetto delle persone e sperimentare la presenza del Signore" (punto 118 e 119).

L'importanza di una educazione rinnovata

È necessaria un'alleanza educativa rinnovata tra famiglie, scuole, comunità e istituzioni. "Educare alla sobrietà e al senso del limite; educare al riconoscimento del diritto dell'altro e di chi verrà dopo di noi a godere dei beni che ci sono donati, o che l'ingegno umano rende disponibili; educare alla libertà e alla responsabilità; educare al senso della trascendenza e al bene comune. La scuola non è chiamata a inseguire la velocità del mondo digitale, ma a offrire ciò che il digitale da solo non può dare: *tempo condiviso per apprendere e relazioni affidabili*." (punto 147). Tornare al vero senso dell'e-ducare (trarre fuori); accompagnare a scoprire quale sia il proprio *talento*, il fine per cui siamo stati generati (solo "fare ciò per cui siamo stati fatti" ci renderà veramente felici). Per questo ognuno ha bisogno del *proprio tempo*. Contro la velocità "performante e funzionalistica" della macchina digitale. Quando ti presenti a qualcuno non dire: "sono un ingegnere o un professore" ma chiamati per nome: "sono Marco", è sufficiente e molto più completo. L'approfondimento, lo sforzo cognitivo, il voler capire le cose difficili richiede tempo, impegno; poi però vi è la bellezza della conquista personale. L'Intelligenza Artificiale non può essere un *anestetico,* una scorciatoia per non pensare, che ci risolve ogni problema; anzi, se vogliamo controllarla e non subirla, richiede più pensiero (e azione).

Tutti possiamo fare la nostra parte

"In questo punto, però si insinua una tentazione sottile: pensare che i problemi siano troppo grandi e noi troppo piccoli, e che dunque le nostre scelte non spostino nulla. È una forma elegante di resa, spesso mascherata da realismo. Certo non tutti hanno lo stesso potere di incidere sulla realtà… Eppure, nessuno è senza responsabilità. Ognuno dispone di un proprio ambito di azione, e lì - non altrove - è chiamato a scegliere se alimentare la logica della forza (anche solo con indifferenza, cinismo, menzogna, odio), oppure custodire la logica della pace (con verità, sobrietà, prossimità, cura)…. La civiltà dell'amore non nasce da un gesto unico e spettacolare, ma *da una somma di fedeltà piccole e tenaci, che fanno argine alla disumanizzazione*….cinque piste di responsabilità quotidiana e pubblica: disarmare le

parole, costruire la pace nella giustizia, assumere lo sguardo delle vittime, coltivare un sano realismo, rilanciare il dialogo e il multilateralismo" (punto 212 e 213). Fare la propria parte lì dove siamo, nella vita di ogni giorno.

Tra transumanesimo e incarnazione

"Mentre ideologie antiche e nuove spingono l'uomo al superamento tecnico del limite e a elevarsi sopra gli altri per affermare un dominio, il mistero del Figlio di Dio che entra nella nostra condizione racconta un movimento opposto: *il Dio vivente scende nella nostra storia per liberarci da ogni schiavitù*, prende su di sé la nostra debolezza e la trasforma in luogo di salvezza...Nel volto del Figlio una *magnifica umanità* che illumina anche il tempo dell'I.A. In Cristo comprendiamo che l'uomo è chiamato ad essere collaboratore nell'opera della creazione, anziché spettatore rassegnato di processi tecnologici che ne limitano la libertà e la responsabilità. ...Anche quando le macchine eccellono nell'efficienza, il centro della storia rimane un *volto umano* che chiede di essere guardato. Questo volto umano è la pienezza verso cui cammina la storia" (punto 232 e 233). Il canto di Maria, il Magnificat, *canto della speranza*, accompagna il nostro impegno (punto 243). "Quella circulazion che sì concetta pareva in te come lume reflesso, da li occhi miei alquanto circunspetta, dentro di sé, del suo colore stesso, mi parve pinta de la nostra effige, per che 'l mio viso in lei tutto era messo" (Dante, Paradiso, canto XXXIII, versi 126/132), Dante nell'immagine di Dio vede l'immagine dell'uomo; è un Dio che si fa uomo (con tutte le sue fragilità), è l'incarnazione di Dio, atto perfettamente complementare all'"indiarsi" dell'uomo in Dio.

Europa Mondo

Recent developments concerning worker participation in Italy

di Emmanuele Massagli

The most significant development in Italian legislation and industrial relations over the past year has undoubtedly been the adoption of Law No. 76 of 15 May 2025, entitled “Provisions on worker participation in the management, capital and profits of enterprises”.
For a gathering of trade union research institutes such as this TURI network meeting, I believe the law is interesting both for its substance and for the process through which it came about.
Substance
Its substance is significant because, after 77 years, it gives effect to a distinctive principle enshrined in Article 46 of the Italian Constitution, which recognises, and I quote, “the right of workers to collaborate in the management of enterprises, in harmony with the requirements of production, in the ways and within the limits established by law”. Yet for almost eight decades, no legislation on this matter was adopted. Participation therefore developed exclusively through collective bargaining at company level, without a national legislative framework capable of recognising, promoting and supporting these experiences.

Process
As for the process, it is equally interesting to note that this legislation did not originate as a government initiative. It began as a citizens’ legislative proposal promoted in the summer of 2023 by CISL, the Italian trade union confederation rooted in the Catholic tradition. During the summer months of 2023, through a broad national mobilisation, CISL collected around 400,000 signatures and submitted its proposal to Parliament at the end of November that year.
The parliamentary process lasted a year and a half and was accompanied by intense debate in politics and among the social partners, including between the trade unions themselves.
These divisions have gradually narrowed. Indeed, a very recent joint document by Italy’s three main trade union confederations identifies participation as one of the most important issues for company-level collective bargaining in the coming years.

The content of the law
The original text was amended during its examination by the committees of the Chamber of Deputies. The law is certainly less far-reaching than CISL’s proposal, but it has retained the same basic approach, characterised by:
• A central role for national and company-level collective bargaining in establishing participation practices within enterprises. Participation is therefore not a compulsory mechanism, but the outcome of an agreement between the parties, encouraged by a range of financial incentives whose value increased in 2026.
• A legislative approach that could be described as “soft” or “promotional”, rather than based on sanctions or mandatory requirements, as legislation in Italy usually is.

• The definition, for the first time in Italian law, of four distinct forms of participation.

The forms of participation

The forms of participation governed by the law are as follows:

• Participation in corporate governance: the involvement of worker representatives in companies' governing bodies, such as boards of directors or supervisory boards. This is an important development for Italy, where worker representation on corporate bodies is not a general feature of the governance system, unlike in other European countries, notably Germany.

• The second dimension is economic and financial participation. Through financial incentives, the law promotes opportunities for workers to share in company profits and participate in company capital, primarily through employee share ownership plans.

• Organisational participation takes place when worker representatives are involved in the practical organisation of work, innovation in production processes and improvements in company efficiency. The law recognises the possibility of establishing joint committees through which workers and employers can contribute together to improving work organisation. This is the most widespread form of participation developed through collective bargaining in Italy.

• The fourth dimension is prior consultation. Its purpose is to establish a structured dialogue before decisions are taken, allowing trade unions to learn about the company's plans and put forward observations and proposals before decisions affecting the quality and quantity of employment within that company are adopted.

Good practices documented by CNEL

Alongside these four dimensions, the law also addresses the training of worker representatives.

It also establishes a National Permanent Commission for Worker Participation within CNEL, the National Council for Economics and Labour. The Commission monitors the implementation of the law and identifies good participation practices arising from it, which receive a publicly awarded label. To date, 65 companies have applied for this label and 37 have received it. They appear in a public list that briefly describes their participation practices so that these can be replicated in other settings.

Challenges

The law certainly also has shortcomings that will need to be addressed in the years ahead. Let me briefly summarise the main challenges:

• Opposition from employers' associations and large companies to worker participation in corporate governance.

• The absence, unlike in CISL's original proposal, of direct financial incentives to encourage participation in corporate governance and organisational participation.

• The absence, unlike in CISL's original proposal, of specific measures for participation in public administration.

Conclusion

Participation should be regarded as more than a means of improving workplace relations or competitiveness. It can also help address some of the main challenges facing the Italian economy:

- Weak productivity growth.
- Wage stagnation.
- Technological change.
- The need to make work more attractive and more skilled.

This outcome is not automatic. A law can create opportunities, but it cannot, on its own, generate a culture of participation. That depends on the maturity of industrial relations. Law No. 76 of 2025 does not introduce a system of compulsory codetermination in Italy comparable to the German model. It neither seeks nor is able to eliminate conflict, and it does not replace the role of collective bargaining. It does, however, introduce an important change: it recognises participation as a value, rediscovering the original insight of our Constitution.

The real test will now be whether companies and trade unions can turn this legislative opportunity into concrete practices.

Europa Mondo

18ª Conferenza Annuale del TURI Network a Varsavia: gli istituti di ricerca sindacale europea si confrontano sulle attuali sfide socio-economiche

di Ilaria Carlino

Il 19 e 20 ottobre scorsi, si è svolta a Varsavia la 18ª Conferenza Annuale del TURI Network, la rete degli istituti di ricerca che supportano il movimento sindacale in tutta Europa, promossa dall'Istituto Europeo Sindacale (ETUI). L'iniziativa, alla quale hanno partecipato la Fondazione Ezio Tarantelli e il Centro Studi CISL, membri del Network, è stata organizzata da ETUI in cooperazione con l'Istituto di Affari Pubblici (IPA) e l'ufficio Syndex e ospitata dalla Commissione parlamentare per la politica sociale presso il Parlamento polacco.

La sessione inaugurale del primo giorno è stata interamente dedicata all'analisi della situazione del Paese ospitante, incentrata sul tema dello sviluppo socio-economico polacco degli ultimi trent'anni (Il percorso della Polonia verso il 20° posto nella classifica mondiale delle economie: a quale prezzo?). Accademici, rappresentanti ministeriali e parti sociali si sono confrontati sulla traiettoria di crescita economica della Polonia e sulle relative sfide strutturali e sociali.

La seconda giornata è stata invece strutturata attorno a sessioni tematiche di presentazione delle ricerche condotte sui diversi Paesi dell'area CEE (Europa Centrale e Orientale) e dell'Unione Europea. Al centro del dibattito si sono alternati: gli aggiornamenti sullo stato della democrazia industriale e del dialogo sociale in Ungheria, Slovacchia e Italia; i Piani d'Azione nazionali per la promozione della contrattazione collettiva in un confronto tra Germania e Polonia; le prospettive sulla politica industriale europea, la decarbonizzazione della siderurgia e la transizione ecologica e industriale e le esperienze di riduzione dell'orario di lavoro; gli sviluppi recenti sulla partecipazione dei lavoratori, con un focus sulla legge sulla partecipazioni dei lavoratori - a cura del Presidente della Fondazione Tarantelli, Emmanuele Massagli - e le tematiche di salute e sicurezza legate ai cambiamenti climatici.

Nei momenti di chiusura e di confronto strategico sono emersi i principali ambiti di lavoro per future collaborazioni. L'attenzione si è concentrata in particolare sui grandi trend globali e sulle criticità geopolitiche che stanno generando crescenti tensioni e proteste in diversi Paesi europei: dall'impatto dell'intelligenza artificiale e della gestione algoritmica sul mondo del lavoro al rafforzamento della democrazia economica e della partecipazione attiva dei lavoratori, passando per le conseguenze del cambiamento climatico sulla sicurezza e sulle condizioni lavorative e per l'emergenza di questioni socio-economiche urgenti, quali la crisi abitativa, le difficoltà giovanili legate al sistema scolastico e formativo e l'impatto del caro vita.

La due giorni è stata caratterizzata da un clima collaborativo e da un proficuo scambio tra i partecipanti, non solo durante le sessioni di approfondimento in aula ma anche nei momenti informali, garantiti dalla natura residenziale dell'evento.

L'occasione offerta dalla Conferenza del Turi Network, ribadisce l'importan-

za cruciale per gli istituti di ricerca sindacale europea di disporre di spazi regolari di incontro. In un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde e rapide, l'azione sindacale non può infatti prescindere da basi scientifiche e analitiche rigorose. Le strategie politiche dei sindacati necessitano di essere costantemente alimentate e validate dalla ricerca per anticipare i cambiamenti strutturali anziché subirli, per radicare le rivendicazioni nella realtà socio-economica dei lavoratori e per superare i confini nazionali attraverso la comparazione transnazionale. Il dialogo tra ricercatori, accademici ed esperti di diversi Paesi costituisce dunque il ponte indispensabile per individuare le migliori pratiche, mappare le tendenze comuni europee e fornire ai sindacati gli strumenti cognitivi necessari per tutelare il lavoro e rafforzare la democrazia economica in Europa.

Per consultare i materiali della Conferenza in inglese: https://www.fondazionetarantelli.it/18a-conferenza-annuale-del-turi-network-avarsavia-gli-istituti-di-ricerca-sindacaleeuropea-si-confrontano-sulle-attuali-sfideso-cio-economiche/

Centro e periferie

Abitare il territorio: coesione sociale e trasformazioni in un mondo che cambia. Linguaggi e strumenti per interpretare le trasformazioni

di Francesco Cattaneo

Il contributo prende spunto dai principali temi emersi nel Corso per dirigenti e operatori CISL *Abitare il territorio e contesti metropolitani,* diretto da Ulderico Sbarra che si è svolto al Centro Studi Formazione Cisl di Firenze nell'aprile scorso, dedicato alle trasformazioni economiche, sociali e demografiche dei territori e alle loro implicazioni per l'azione sindacale (con interventi di M. Valerii, Direttore Censis; M. Colombi, sociologo; F. Monaco, Fondazione Ifel).

Per oltre trent'anni, a partire dalla fine della Guerra fredda, il territorio è stato considerato una dimensione secondaria rispetto ai grandi processi della globalizzazione. In Italia, come nel resto dei paesi cosiddetti "occidentali", si è consolidata l'idea che crescita economica, integrazione dei mercati e innovazione tecnologica avrebbero prodotto automaticamente sviluppo e benessere diffuso, rendendo progressivamente meno rilevanti le specificità territoriali. Oggi quella prospettiva appare profondamente incrinata. La crisi della globalizzazione e l'inverno demografico stanno riportando al centro il territorio come spazio in cui si manifestano tensioni economiche, fragilità sociali e nuove domande di rappresentanza.

Non si tratta soltanto di una trasformazione economica, ma di un cambiamento che investe il modo stesso di leggere la società italiana. Se per anni il territorio è stato interpretato prevalentemente come mero supporto fisico dello sviluppo, oggi appare sempre più evidente che crescita economica, investimenti pubblici e innovazione, in assenza di solide relazioni territoriali, rischiano di produrre benefici assai limitati. La questione territoriale torna così ad assumere una dimensione decisiva, insieme sociale e politica.

L'Italia vive questa fase di transizione in modo particolarmente intenso. Per lungo tempo la globalizzazione è stata associata all'idea di un progresso lineare, fondato su interdipendenza economica e conseguente riduzione dei conflitti. Ed è pur vero che, in parte, questa promessa si è realizzata: il PIL globale è cresciuto significativamente e la povertà estrema mondiale si è ridotta drasticamente. Tuttavia, questi risultati si sono accompagnati all'emergere di nuovi squilibri economici, sociali e territoriali.

Nel caso italiano, tuttavia, la competizione globale è stata affrontata soprattutto attraverso la compressione del costo del lavoro anziché mediante un rafforzamento strutturale della produttività e dell'innovazione dei servizi. Tra il 1990 e il 2020 le retribuzioni annue lorde in Italia sono diminuite del 2,9% in termini reali, in netta controtendenza rispetto agli altri principali paesi europei. Parallelamente, la crescita dell'export ha rafforzato la competitività internazionale del nostro sistema produttivo, ma ha gravemente indebolito la domanda interna e contribuito a una crescita economica complessivamente debole.

In questo quadro, la stagnazione salariale, l'aumento del costo della vita e la difficoltà di accesso ai servizi stanno modificando la struttura delle aspettative sociali e hanno progressivamente incrinato la promessa che aveva

accompagnato la precedente stagione di sviluppo: la convinzione che ogni generazione avrebbe vissuto meglio della precedente. Oggi questa idea appare gravemente indebolita, soprattutto tra i più giovani.
A complicare ulteriormente il quadro è il ritorno della dimensione geopolitica. La competizione tra grandi potenze, il ritorno dei conflitti e la crescente instabilità internazionale hanno incrinato l'idea di una globalizzazione capace di neutralizzare la dimensione dello spazio e della geografia. La guerra è tornata a essere una variabile concreta anche nel continente europeo e il territorio ha ricominciato a manifestarsi non solo come luogo, ma come fattore strategico, economico e politico. Abbiamo riscoperto quanto catene produttive, approvvigionamenti energetici, infrastrutture logistiche e sistemi territoriali siano vulnerabili a crisi globali improvvise.
A questa trasformazione di origine prevalentemente esterna si affianca la seconda grande, e decisiva, dinamica italiana: la crisi demografica o, meglio, l'inverno demografico. Il calo delle nascite e l'invecchiamento della popolazione stanno modificando profondamente la struttura sociale del paese. Dagli oltre 800.000 nati del secondo dopoguerra si è scesi a circa 355.000 nel 2025. Dal 2014 la popolazione residente diminuisce in termini assoluti e le prospettive future indicano un ulteriore ridimensionamento della popolazione in età lavorativa. Si tratta dunque di una dinamica strutturale, destinata a produrre effetti di lungo periodo sulla composizione e sugli equilibri della società italiana.
La crisi demografica, tuttavia, non può essere letta soltanto come conseguenza di scelte individuali o cambiamenti culturali. Essa si sviluppa all'interno di condizioni materiali sempre più difficili: precarietà occupazionale, salari stagnanti, aumento del costo dell'abitare, indebolimento dei servizi territoriali e crescente incertezza sul futuro. Demografia ed economia non costituiscono quindi dimensioni separate: le condizioni in cui le persone lavorano, costruiscono percorsi di autonomia e progettano il proprio futuro interagiscono con le dinamiche demografiche e, a loro volta, ne subiscono gli effetti.
Ed è proprio sul territorio che questa trasformazione assume forme concrete e differenziate. Spopolamento e progressivo indebolimento dei servizi accentuano la distanza tra aree capaci di attrarre popolazione, lavoro e investimenti e territori maggiormente esposti alla marginalizzazione. Le città più dinamiche continuano a concentrare opportunità e risorse, mentre molte aree interne e periferiche rischiano di vedere ridotta la propria capacità attrattiva. La contrazione demografica non rappresenta quindi soltanto un problema quantitativo: contribuisce a ridisegnare la geografia economica e sociale italiana, ampliando divari territoriali già esistenti.
Gli stessi squilibri si riflettono sul mercato del lavoro e sulla sostenibilità del welfare. Se da una parte la riduzione della popolazione in età attiva limita il potenziale di crescita economica, dall'altra l'invecchiamento aumenta la domanda di servizi sanitari e assistenziali proprio mentre si restringe la base chiamata a sostenerli. Parallelamente, l'emigrazione giovanile sottrae ai territori ulteriori competenze e capitale umano qualificato. Il rischio dunque è quello di una spirale perversa nella quale declino demografico, debolezza economica e carenza di servizi si alimentano reciprocamente, rendendo sempre più difficile interrompere la traiettoria di impoverimento dei territori più fragili.
In questo scenario cambia anche il significato stesso dell'abitare. Per lungo tempo il territorio è stato letto prevalentemente attraverso categorie amministrative o urbanistiche. Oggi queste categorie non bastano più. Le per-

sone vivono, lavorano, consumano e si spostano su scale territoriali sempre più ampie e interconnesse, mentre i tradizionali confini amministrativi risultano spesso incapaci di rappresentare la realtà concreta delle relazioni sociali.
In questa prospettiva, abitare non coincide semplicemente con il risiedere. La casa rappresenta uno spazio fisico; l'abitare riguarda invece l'insieme delle relazioni, delle opportunità, dei servizi e delle connessioni che definiscono concretamente la qualità della vita. Il territorio non è quindi un contenitore neutro, ma un ecosistema sociale. Questo cambiamento di prospettiva è fondamentale, perché implica il superamento di una lettura frammentata della realtà territoriale.
Per molti anni le politiche pubbliche hanno affrontato separatamente temi come lavoro, mobilità, welfare, urbanistica e sviluppo economico. Oggi appare sempre più evidente che queste dimensioni sono profondamente intrecciate. La qualità dei trasporti incide sulle opportunità lavorative; l'accesso ai servizi educativi condiziona la partecipazione al mercato del lavoro; il costo dell'abitare influenza la possibilità di costruire percorsi di autonomia. Anche la qualità delle relazioni sociali diventa un fattore decisivo per la tenuta delle comunità.
Definire il territorio come "soggetto corale" significa riconoscere che sviluppo e coesione dipendono dalla qualità delle relazioni tra persone, istituzioni, imprese, servizi e reti sociali. Dove queste connessioni si indeboliscono, anche le politiche pubbliche e gli investimenti rischiano di perdere efficacia.
In questo quadro, anche la povertà assume caratteristiche differenti rispetto al passato. Non si tratta soltanto di mancanza di reddito, ma spesso di isolamento relazionale, difficoltà di accesso ai servizi, fragilità abitativa e riduzione delle opportunità territoriali. La marginalità sociale si costruisce sempre più attraverso la combinazione di fattori economici, territoriali e relazionali.
Per questa ragione, la questione territoriale non può essere affrontata separando rigidamente economia e welfare. Servizi educativi, mobilità, sanità territoriale, accesso alla casa, infrastrutture sociali e qualità urbana incidono direttamente sulle possibilità di sviluppo economico e sulla qualità del lavoro. La capacità di mettere in relazione queste dimensioni diventa dunque una condizione dello sviluppo territoriale stesso.
Se il territorio va letto come un sistema di relazioni, lo stesso criterio deve essere applicato alle politiche pubbliche che su di esso intervengono. Il rapporto tra PNRR e politiche di coesione mostra con chiarezza una tensione sempre più evidente: quella tra capacità di spesa e capacità di costruire sviluppo territoriale duraturo.
Il PNRR ha rappresentato una straordinaria accelerazione degli investimenti pubblici, ma ha anche reso visibile un limite strutturale italiano: la difficoltà di trasformare le risorse straordinarie in capacità stabile di governo territoriale. In molti casi si costruiscono infrastrutture senza consolidare contestualmente i servizi, le competenze amministrative e le reti territoriali necessarie per renderle realmente efficaci. Il rischio è quello di una modernizzazione solo materiale, priva di una corrispondente capacità sociale e istituzionale di sostenere il cambiamento nel tempo.
È qui che le politiche di coesione europee mantengono una funzione decisiva. A differenza della logica emergenziale e centralizzata del PNRR, la politica di coesione nasce per ridurre i divari territoriali attraverso programmazione di lungo periodo, governance multilivello e coinvolgimento degli attori locali. Tuttavia, anche la disponibilità delle risorse non basta. Dove il

territorio è fragile dal punto di vista amministrativo e relazionale, anche la capacità di utilizzare efficacemente i fondi si indebolisce.
In questo senso, la capacità di governo del territorio diventa essa stessa un'infrastruttura strategica. Non basta finanziare opere o programmi: occorre rafforzare competenze amministrative, reti istituzionali e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati. È una questione che riguarda direttamente la qualità della governance democratica e la possibilità di trasformare gli investimenti in sviluppo duraturo.
La questione territoriale, quindi, non riguarda soltanto l'organizzazione dello spazio, ma la qualità della democrazia e della coesione sociale. In un contesto segnato da frammentazione, invecchiamento e disuguaglianze crescenti, il territorio torna a essere il luogo in cui si misura concretamente la capacità di tenuta delle comunità.
È qui che emerge con forza anche il ruolo della CISL e la sua interpretazione del lavoro come parte di una più ampia affermazione dell'interesse generale. Un interesse che comprende anzitutto le lavoratrici e i lavoratori, ma che richiede anche un confronto con imprese, istituzioni e gli altri soggetti che compongono il territorio. Oggi questa impostazione torna particolarmente attuale. La tutela del lavoro non si esaurisce nella dimensione aziendale o categoriale, ma si estende alla contrattazione sociale e a quelle dimensioni della vita territoriale che incidono concretamente sulle persone: welfare e servizi, politiche abitative, mobilità, istruzione e formazione, sanità, sviluppo locale e partecipazione. A ciò si affianca la costruzione di relazioni con istituzioni, imprese, terzo settore e gli altri attori locali.
In una fase storica caratterizzata da transizioni profonde e nuove fragilità sociali, il sindacato è chiamato sempre più a svolgere una funzione di connessione: sviluppare relazioni tra istituzioni, imprese, terzo settore e comunità locali, rafforzare la coesione sociale e contribuire a trasformare risorse e politiche pubbliche in miglioramenti concreti della qualità della vita. In un paese segnato da forti differenze territoriali e da una crescente polarizzazione sociale, questa funzione diventa decisiva anche per evitare che le transizioni economiche e demografiche producano nuove forme di esclusione e marginalità.
"Abitare il territorio" significa allora anche questo: ricostruire legami sociali dentro un mondo che cambia rapidamente, sviluppando linguaggi e strumenti capaci di interpretare trasformazioni sempre più profonde e complesse.

Storie di Partecipazione

Le pratiche partecipative di Roche S.p.A.

di Vittorio Di Vaio

Il 27 novembre 2025 la Roche S.p.A. la rappresentanza sindacale unitaria (RSU) presente in azienda e le strutture territoriali di FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL hanno sottoscritto un accordo finalizzato all'implementazione del dialogo, alla crescita della partecipazione e la costituzione di una comunità ROCHE capace di conciliare le esigenze di efficienza aziendale con la dignità e il benessere dei lavoratori tutti.
Il sistema di relazioni industriali realizzato negli anni dalle parti sociali, improntato consensualmente sulla collaborazione e sulla partecipazione, si è, fin da subito, basato sulla trasparenza nelle scelte strategiche, sulla condivisione dei piani relativi ai cambiamenti e alle trasformazioni e sul dialogo sociale, ritenuto il meccanismo cardine per l'inquadramento delle problematicità. Le parti, come testimoniato dai vari accordi che si sono susseguiti nel tempo, si sono più volte impegnate per la realizzazione di una comunità inclusiva, caratterizzata dalla partecipazione attiva di tutti i suoi componenti e portatrice di valori quali la sostenibilità, l'equità, l'efficienza, il rispetto e la solidarietà. Tra le pratiche partecipative riconducibili alla legge 15 maggio 2025 n.76 un primo riferimento è definito dal Comitato Aziendale per la parità di genere. La finalità affidata a tale comitato risiede nel superamento degli stereotipi di genere e nella destrutturazione delle fonti di disuguaglianza tramite un *focus* specifico sulla fase lavorativa delle donne all'interno delle organizzazioni, l'applicazione dei principi cardine della *gender equality* all'intera vita professionale delle lavoratrici, dalla fase di *recruiting* fino al pensionamento, garantendo pari trattamento economico e pari opportunità di carriera e, non di minor importanza, l'annullamento di qualsiasi forma di discriminazione all'interno dell'ambiente di lavoro, promuovendo una cultura della diversità e dell'inclusione. Sempre in ambito di partecipazione organizzativa[1] rilevante è il compito affidato al *Learning Council*, organo di orientamento strategico per la formazione continua, grazie al quale sono state erogate più di 60.000 ore di formazione, di cui 5.700 solo nel 2025 in materia di Intelligenza Artificiale, e 2,4 ore di formazione non obbligatorie per ogni ora di formazione obbligatoria. Nel farlo, il *Learning Council* raccoglie e analizza i bisogni formativi sulla base della direzione strategica aziendale, li prioritizza e li definisce in un piano annuale di formazione, monitorandone costantemente i risultati. Una delle peculiarità del Comitato aziendale per la parità di genere (*Inclusion and Belongings*) risiede nella sua doppia funzione, organizzativa e consultiva,[2] fungendo da motore strategico ed operativo dell'intera programmazione in materia di inclusione all'interno degli ambienti lavorativi. Nello specifico, i lavoratori membri del Comitato partecipano attivamente alla definizione, discussione e validazione del piano d'azione aziendale, garantendo una pluralità di voci e opinioni tramite incontri su scala almeno annuale, garantendo così una consultazione costante tra lavoratori e direzione aziendale. Non solo partecipazione organizzativa e consultiva, ma tra le pratiche realizzate presso Roche S.p.A. rilevante è, sul piano della parteci-

1 Articoli 7 e 8 Legge 15 maggio 2025 n.76.
2 Articoli 9 e 10 legge 15 maggio 2025 n.76.

pazione economico e finanziaria[3], il piano di azionariato diffuso *RocheConnect.* Il programma è stato introdotto nel 2002 consentendo ai dipendenti, su adesione libera e volontaria, di destinare una percentuale della propria retribuzione (dallo 0,5% al 10%) all'acquisto di *Participation Certificates*, ossia titoli azionari privi di diritto di voto, riducendo il rischio finanziario per il dipendente tramite l'applicazione di condizioni agevolate d'acquisto. Le pratiche partecipative fin qui analizzate rilevano un ecosistema partecipativo articolato e strutturato frutto della contrattazione integrativa portata avanti dalla Roche S.p.A. dal 1999 in poi, radicando, in questo modo, un sistema di relazioni industriali improntato sui principi di dialogo, partecipazione e collaborazione.

3 Articoli 5 e 6 legge 15 maggio 2025 n.76.

il PROGETTO

Rivista di cultura del lavoro

© 2026 Fondazione Ezio Tarantelli