

# il PROGETTO

Rivista di cultura del lavoro

## In questo numero:

- Il sindacato nell'ecosistema dei social media
- INTEGRA: quando l'integrazione diventa politica sindacale
- Il territorio del margine: un rebus difficile da risolvere
- Il Bilancio di sostenibilità: da adempimento normativo a governance partecipata?
- Parità salariale: il percorso verso l'attuazione
- L'azione sindacale della FeLSA CISL nel lavoro sulla piattaforma
- L'istituzione dei "Transformation Hub" da parte di Generali S.p.A
- Decreto lavoro: come cambiano gli incentivi all'occupazione con il nuovo Decreto Lavoro?

# 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](http://www.fondazionetarantelli.it)) e accessibili gratuitamente e senza restrizioni.

Il diritto d'autore rimane in capo agli autori.

Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-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](mailto:ilprogetto@fondazionetarantelli.it)

# Indice

<b>Editoriale</b>	<b>4</b>
di Brigida Angeloni	
Primo piano	
<b>Lettera al Primo Maggio</b>	<b>6</b>
di Francesco Inguanti	
Mercati del lavoro	
<b>Parità salariale: il percorso verso l'attuazione</b>	<b>9</b>
di Riccardo Fratini	
Orizzonti sindacali	
<b>INTEGRA: quando l'integrazione diventa politica sindacale</b>	<b>13</b>
di Maurizio Bove	
Orizzonti sindacali	
<b>Costruire, non distruggere: l'azione sindacale della FeLSA CISL nel lavoro sulla piattaforma</b>	<b>16</b>
di Silvia Casini	
Orizzonti sindacali	
<b>Visibilità senza mobilitazione? Il sindacato nell'ecosistema dei social media</b>	<b>19</b>
di Francesco Nespoli	
Centro e periferie	
<b>Il territorio del margine: un rebus difficile da risolvere. Dal Piano SNAI al ddl Cnel</b>	<b>23</b>
di Ulderico Sbarra	
Storie della Partecipazione	
<b>L'istituzione dei "Transformation Hub" da parte di Generali S.p.A</b>	<b>29</b>
di Vittorio Di Vaio	
Europa Mondo	
<b>Il Bilancio di sostenibilità: da adempimento normativo a governance partecipata?</b>	<b>31</b>
di Ilaria Carlino	
<b>SegnalAzioni</b>	<b>34</b>

# Editoriale

di Brigida Angeloni

Questo numero di progetto si apre con una lettera al Primo maggio di Francesco Inguanti, inserita nella rubrica Primo piano: l'autore ripercorre i propri ricordi del proprio percorso sindacale e l'evoluzione nella modalità di celebrazione di questa ricorrenza nei cinquant'anni di esperienza sindacale.

Il numero prosegue con l'articolo di Riccardo Frantini, nella rubrica Mercati del lavoro, che segue il suo intervento precedente in questa rivista. Nel primo contributo l'autore si era soffermato sugli obiettivi e sugli strumenti introdotti dal legislatore europeo; oggi il quadro si completa con l'avvio del recepimento nell'ordinamento italiano, attraverso lo schema di decreto legislativo adottato nel 2026. Si tratta di un passaggio fondamentale: è in questa fase che il principio di parità retributiva passa dalla dimensione programmatica a quella effettivamente esigibile nei luoghi di lavoro.

Nella rubrica Orizzonti sindacali il lettore potrà trovare tre articoli su temi particolarmente attuali: il primo è il contributo di Francesco Nespoli sulla visibilità del sindacato nell'era dei social media, la capacità di governare la comunicazione esterna anche con i media digitali costituisce oggi uno dei principali strumenti attraverso cui continuare a esercitare una funzione di aggregazione collettiva.

Segue l'intervento di Maurizio Bove che presenta il progetto INTEGRA, una risposta sistemica a due delle principali sfide del nostro tempo: la carenza di manodopera e la crisi demografica.

INTEGRA è un progetto triennale (2024–2026) che mette insieme imprese, enti di formazione, terzo settore e sindacato. L'obiettivo è quello di trasformare il bisogno delle imprese in opportunità di integrazione qualificata per lavoratori di origine immigrata, attraverso percorsi strutturati che non si limitano alla formazione, ma accompagnano la persona lungo tutto il processo di inserimento lavorativo.

Infine, l'articolo di Silvia Casini, presenta le caratteristiche dell'azione sindacale della FeLSA CISL nel lavoro sulla piattaforma. Negli ultimi due anni la Federazione ha costruito una solida rappresentanza tra i rider: organizzando assemblee in presenza ed online in tutta Italia; aprendo ad ottobre 2025 il primo Rider point ad insegna FeLSA CISL, costruendo una rete di delegati sindacali sul territorio; sono state avviate relazioni sindacali con due delle principali aziende del settore con le quali è stata costruita una piattaforma di proposta, dal contenuto innovativo e condiviso, per addivenire ad un accordo che interessi tutti i lavoratori e le lavoratrici del food delivery.

Nella rubrica Centro e periferie, l'intervento di Ulderico Sbarra presenta le caratteristiche principali della proposta di legge da parte del Cnel (*DDL Disposizioni per la rigenerazione e il ripopolamento delle aree interne e montane, il rafforzamento dei servizi e la promozione dello sviluppo locale sostenibile*). Il testo prova a rendere più organiche le disposizioni per la rigenerazione e il ripopolamento delle aree interne, con l'intento di migliorarne alcuni aspetti, come ad esempio l'assunzione del principio di prossimità quale criterio ordinatore delle politiche pubbliche per queste aree, utilizzando per l'accesso ai servizi essenziali principi più aderenti di accessibilità quali la distanza temporale e la tipologia di area.

La Storia della partecipazione che presenta Vittorio di Vaio in questo numero, riguarda l'esperienza che si sta realizzando in Generali S.p.A., dove, per

favorire il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nelle scelte aziendali relative ad un'innovazione dei modelli organizzativi richiesta dall'introduzione di modelli di Intelligenza Artificiale e delle sfide poste dalle nuove Direttive UE in materia di sostenibilità, il Gruppo Generali ha ritenuto utile l'istituzione di tre commissioni paritetiche definite "Transformation Hub". Il compito delle commissioni è quello di promuovere e realizzare attività di analisi e di proposta di soluzioni innovative in ambito organizzativo.

Il tema della sostenibilità è passato dall'essere un elemento principalmente reputazionale a rappresentare una componente strutturale delle strategie industriali delle imprese. Ilaria Carlino, nella rubrica Europa Mondo, presenta il progetto europeo ESRS "Gli standard europei di rendicontazione sociale come nuovo strumento per rafforzare il dialogo sociale nelle aziende nell'attuazione della direttiva CSRD e del sistema di reporting ESG", coordinato da NSZZ Solidarność (Polonia), e con partner, tra gli altri, la CISL Nazionale e la Fondazione Ezio Tarantelli, si è proposto di analizzare in che misura tali strumenti possano rappresentare un'opportunità per rafforzare il dialogo sociale, inclusa la contrattazione collettiva, e quali possano essere eventuali raccomandazioni affinché l'adempimento normativo possa tradursi in un reale processo di governance partecipata.

Infine, nella sezione Segnalazioni abbiamo inserito una utile rielaborazione sintetica di Nicola Porelli relativa agli effetti del decreto lavoro 62/2026 sugli incentivi all'occupazione.

Vi auguriamo buona lettura.

Primo piano

# Lettera al Primo Maggio

## di Francesco Inguanti

*Palermo 2 maggio 2026*

Caro 1° maggio,

ieri ti ho pensato più che gli altri anni, forse perché i miei aumentano inesorabilmente e la tentazione dell'amarcord aumenta insieme a loro.

Ho pensato soprattutto al nostro primo incontro. Correva l'anno 1977. Da qualche mese avevo iniziato a lavorare alla CISL di Catania. Ero stato assunto a tempo pieno e quindi era il mio primo serio lavoro. Mi ero laureato da qualche mese, avevo studiato all'università il movimento operaio e la storia del sindacato. Ma non avevo mai visto e conosciuto concretamente né l'uno né l'altra. La prima esperienza di sindacalista fu in una zona all'interno della provincia etnea per metà coltivata ad agrumeto e per metà montana. Nella prima vivevano i lavoratori agricoli dediti alla raccolta degli agrumi e nella seconda gli operai che lavoravano nell'Azienda regionale forestale. Precari e stagionali gli uni e gli altri.

Il 1° maggio di quell'anno mi accompagnarono (in quegli anni c'erano i maestri anche al sindacato che ti introducevano alle logiche del mondo del lavoro) in un Comune della zona montana: Vizzini. Immaginavo una mattinata alquanto formale, con l'ennesimo comizio pieno di slogan, come quelli che fino a quel momento avevo visto in televisione. Ed invece mi trovai coinvolto in una festa di popolo. Praticamente tutti gli abitanti erano per le vie del paese. Tutti vestiti a festa e molti con gli abiti della tradizione popolare, che si vedevano ormai sono nelle feste folkloristiche. Il corteo si mosse dall'ingresso del paese e lo attraversò tutto ed aveva in testa un significativo numero di carretti siciliani con in capo le famiglie dei proprietari, rigorosamente con gli abiti della tradizione. Seguiva poi la banda del paese che suonava le canzoni dialettali della tradizione siciliana, accompagnate dal canto di tutti. Dopo c'erano le autorità e i maggiorenti del paese e i sindacalisti locali che erano oggetto di attenzione e rispetto da parte di tutti. E poi c'erano i veri protagonisti, i lavoratori, i braccianti agricoli, come si chiamavano allora, che in mezzo ad uno sventolio di bandiere dei tre sindacati confederali, espressione di una reale e seria unità, si godevano la loro festa, quella del lavoro e dei lavoratori. Al comizio si parlò di lavoro, ma non quello degli altri, degli operai della Fiat o dei dipendenti pubblici, ma quello che si svolgeva in campagna. Era un lavoro di cui innanzitutto si ringraziava Dio, perché non tutti l'avevano e molti, infatti, continuavano ad andare via dal paese; e questo lavoro duro e faticoso grazie all'impegno del sindacato, lentamente ma inesorabilmente, ogni anno era meno precario e più remunerato. Il pranzo in piazza si consumò insieme, era il pranzo di tutti cui ciascuno contribuiva come poteva. Insomma, tornammo in città che era quasi buio. A queste feste del 1° maggio partecipai con sempre maggiore entusiasmo per molti anni.

Poi andai a lavorare a Palermo, continuai a festeggiare il 1° maggio ma ben presto le cose cambiarono. Al corteo in città vi era molta più gente, ma non ci si conosceva. C'erano gli operai dei Cantieri navali, quelli del pubblico impiego, gli operai forestali che venivano dalla provincia, ma l'aria era cam-

biata. Era cambiato il lavoro e con esso il sindacato. Si parlava del lavoro, spesso più quello degli altri che del proprio. Si parlava di più di altro: c'era il terrorismo, la crisi internazionale, l'appello al pacifismo, ma soprattutto era ormai una manifestazione, non più la Festa dei Lavoratori. C'erano anche i giovani, ma non erano i figli dei lavoratori, ma i figli dell'università, dei collettivi, che si battevano per cambiare in meglio quel mondo da cui venivano e in cui non si riconoscevano più. Il pensiero di tutti era di tornare presto a casa per raggiungere la famiglia e consumare il picnic all'aperto.

Poi anche tu, caro 1° maggio, cambiasti fisionomia. Nel 1990 nacque il Concertone di Roma. Ai comizi si sostituì la musica, alle parole le note musicali. Migliaia di giovani passavano una intera giornata ad ascoltare la loro musica gratuitamente in cambio di una formale attenzione alle poche parole dei dirigenti sindacali che ricordavano loro il motivo di quel raduno. In quegli anni i lavoratori iscritti al sindacato affermavano sommessamente che quello era un festival di Sanremo gratis e all'aperto, ma nulla più.

E veniamo ad oggi. Tutto è cambiato, soprattutto il lavoro. I braccianti agricoli precari di allora sono oggi i lavoratori dei call center, i raider, quelli che lavorano in smart working, ma anche i tanti stranieri che lavorano in agricoltura pagati meno dei braccianti di 50 anni fa, ma che ci evitano di acquistare frutta e verdura ad un prezzo tre o quattro volte superiore. E tu caro 1° maggio sei diventato l'occasione per dire e fare altro, ma non per onorare il tuo santo patrono: il Lavoro. Rimane l'appello moralistico di tutti a riscoprire e riscattare il valore del lavoro, ma già oggi ad appena 24 ore di ieri, l'argomento non interessa più.

Non si tratta oggi di trovare responsabili e responsabilità, lo siamo stati e lo siamo tutti, quanto piuttosto di individuare soggetti interessati a ridare dignità al lavoro, visto che nessuno immagina una società in cui non si debba lavorare.

A mio avviso oggi sono rimasti in due: la Chiesa e il sindacato, e innanzitutto la CISL. Entrambi su livelli e con responsabilità diverse potrebbero riprendere il filo di una storia che è stato spezzato e che sembra che nessuno voglia riannodare. Perché questi due soggetti? Perché sono gli unici che hanno ancora una certa identità, seppur sbiadita, ed un certo interesse a ricostruire una esperienza di popolo che in tanti vogliono distruggere e far dimenticare. A nessuno dei due mancano i contenuti e gli strumenti. Vi sono due termini che traducono la medesima possibilità: educazione e formazione; educazione e formazione innanzitutto della persona. Vi è poi un terreno comune che occorre riprendere ad irrigare, prima che smetta di dare frutti: il bene comune. Oggi questo frutto sembra non meriti di essere più coltivato. È rigorosamente conservato sottovuoto nelle biblioteche, con la speranza che qualcuno lo prenda per farne magari una tesi di laurea, da cui al massimo scaturirà un altro libro.

Coloro, pochi, che sono giunti alla conclusione della lettura di questo articolo obietteranno giustamente che la situazione non è poi così buia e senza speranza. Ci sono tante situazioni e tanti lavoratori che incarnano il senso e il valore del lavoro. È verissimo! Bisogna però proprio per questo motivo rompere il circolo perverso del: "meno male che ci sono loro, perché io non ne sono capace". E, invece, bisogna dare più spazio e più fiducia a quanti ancora vivono una esperienza del lavoro e consentire di far conoscere la loro esperienza ai tanti che non ci credono più.

La solitudine esistenziale in cui vivono tanti giovani, e non solo di loro, è frutto anche di un lavoro che non genera socialità e inocula il desiderio della fuga. Così si spiega perché già a 40 anni in tanti sognano di andare in

pensione.

Ed allora senza proclami, tavoli tecnici, assemblee diocesane, piani pastorali, consigli generali, progetti europei, sinodi e quant'altro, diamo voce e dignità a chi ancora crede nel valore del lavoro e facciamo in modo che queste esperienze siano conosciute e possano diffondersi.

Chissà che in tal modo tu caro 1° maggio possa tornare e essere una festa, quella del lavoro appunto che accomuna tutti gli uomini.

# Parità salariale: il percorso verso l'attuazione

di Riccardo Fratini

## 1. Un percorso che entra nella fase operativa

In seguito all'adozione della Direttiva (UE) 2023/970, il tema della parità retributiva entra in una fase nuova: quella dell'attuazione concreta negli ordinamenti nazionali e della sua interpretazione giurisprudenziale.

Se nel primo intervento su questa rivista ci si era soffermati sugli obiettivi e sugli strumenti introdotti dal legislatore europeo, oggi il quadro si con l'avvio del recepimento nell'ordinamento italiano, attraverso lo schema di decreto legislativo adottato nel 2026.

Si tratta di un passaggio fondamentale: è in questa fase che il principio di parità retributiva passa dalla dimensione programmatica a quella effettivamente esigibile nei luoghi di lavoro.

Il punto di partenza è noto: nonostante un quadro normativo formalmente avanzato, il gender pay gap continua a persistere, spesso in forme indirette e difficilmente rilevabili. La direttiva europea – e il decreto attuativo – intervengono proprio su questo terreno, spostando l'attenzione dalla sola repressione delle discriminazioni alla loro prevenzione sistemica.

## 2. Il principio di trasparenza: da diritto individuale a leva collettiva

Il cuore della riforma è rappresentato dal riconoscimento di specifici diritti di informazione in capo ai lavoratori.

Il decreto prevede che:

il lavoratore possa ottenere informazioni sui livelli retributivi medi, suddivisi per genere, relativi alle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore;

tali informazioni siano accessibili anche tramite le rappresentanze sindacali.

Si tratta di una novità di grande rilievo: la retribuzione esce dalla sfera di opacità che spesso la caratterizza e diventa oggetto di controllo diffuso, anche collettivo.

## 3. I rischi di tensioni interne e dinamiche rivendicative

Un profilo critico che merita attenzione riguarda le possibili ricadute, sul piano organizzativo e relazionale, di una piena trasparenza retributiva "orizzontale", ossia della conoscenza diffusa tra i lavoratori dei trattamenti economici dei colleghi, anche in contesti nei quali non emergano significativi divari di genere. In tali ipotesi, infatti, il rischio è quello di alimentare tensioni interne, dinamiche rivendicative non sempre fondate su parametri oggettivi e una percezione di ingiustizia legata a differenze retributive fisiologiche (ad esempio, anzianità, performance, competenze specifiche), ma non sempre facilmente comprensibili o comunicabili. La trasparenza, se non accompagnata da sistemi chiari e condivisi di valutazione e progressione, può così tradursi in un effetto paradossale: anziché rafforzare la fiducia nell'organizzazione, può indebolirla, incidendo sul clima aziendale e sulla produttività. In questo senso, la sfida per le imprese e per la contrattazione collettiva sarà quella di governare la trasparenza, evitando che essa si tra-

sformi in un fattore di conflittualità diffusa, soprattutto laddove il problema del gender pay gap non si presenti in termini rilevanti.

Proprio per evitare questo, in considerazione della natura dei dati oggetto di raccolta e monitoraggio, in conformità a quanto previsto dal GDPR, si limita l'uso, da parte dei soggetti privati, dei dati ai soli fini della parità retributiva, ma la previsione formale potrebbe non essere sufficiente dato che basterebbe comunque dichiarare di volerne fare tale uso per accedere ai dati, senza concreto controllo sulla veridicità di tale dichiarazione.

Resta efficace invece la anonimizzazione dei dati, sicché per lo meno si eviteranno odi personali contro un collega determinato, in caso di disparità retributiva.

#### **4. Obblighi per le imprese: monitoraggio e responsabilizzazione**

Il decreto introduce obblighi stringenti per le imprese, graduati in funzione della dimensione aziendale.

In particolare, i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti sono tenuti a: elaborare e pubblicare informazioni sul divario retributivo di genere;

trasmettere tali dati alle autorità competenti;

coinvolgere le rappresentanze dei lavoratori nell'analisi dei risultati.

Qualora emerga un divario retributivo superiore a determinate soglie e non giustificato da fattori oggettivi, scatta l'obbligo di effettuare una valutazione congiunta con le rappresentanze sindacali.

Questo passaggio è particolarmente significativo: la parità salariale diventa un tema di contrattazione e confronto, non solo di compliance formale.

#### **5. Il rafforzamento della tutela giurisdizionale**

Accanto agli strumenti preventivi, il decreto interviene anche sul piano della tutela giudiziaria, rafforzando la posizione del lavoratore.

Tra le novità più rilevanti:

l'ampliamento del regime dell'inversione dell'onere della prova: spetta al datore dimostrare l'assenza di discriminazione;

il diritto a un risarcimento pieno ed effettivo, comprensivo di tutte le componenti retributive perse;

la possibilità di azioni collettive promosse anche dalle organizzazioni sindacali.

Si tratta di un rafforzamento coerente con l'impostazione europea: la tutela non deve essere solo teorica, ma concretamente accessibile ed efficace.

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

Un profilo di particolare interesse, anche per il mondo sindacale, riguarda il ruolo della contrattazione collettiva.

Il decreto, in linea con la direttiva, valorizza la contrattazione come strumento privilegiato per:

definire sistemi di classificazione e inquadramento neutrali rispetto al genere;

individuare criteri trasparenti di progressione economica;

prevenire disparità indirette.

Si apre, dunque, uno spazio importante per l'azione sindacale: la parità retributiva non è solo un vincolo legale, ma un obiettivo contrattuale.

#### **7. Impatti organizzativi: verso un nuovo modello di gestione del personale**

Le imprese saranno chiamate a ripensare profondamente i propri sistemi

di gestione delle risorse umane.

La trasparenza retributiva implica:

una maggiore formalizzazione dei criteri di determinazione delle retribuzioni;

la revisione dei sistemi di valutazione delle performance;

l'adozione di strumenti di monitoraggio continuo.

Non si tratta solo di adempiere a un obbligo normativo, ma di costruire un sistema coerente e difendibile, anche sotto il profilo giudiziario.

## **8. Criticità applicative e nodi aperti**

Non mancano, tuttavia, profili critici.

In primo luogo, la definizione di "lavoro di pari valore" resta un terreno complesso, che richiederà un ruolo attivo della contrattazione e della giurisprudenza.

In secondo luogo, la gestione dei dati retributivi pone questioni rilevanti in termini di:

privacy;

organizzazione aziendale;

sostenibilità degli adempimenti, soprattutto per le imprese di dimensioni medie.

Infine, vi è il rischio che la trasparenza si traduca in un adempimento formale, senza incidere realmente sulle dinamiche retributive. È qui che il ruolo del sindacato diventa decisivo.

## **9. Una sfida per il sindacato: dalla tutela alla co-progettazione**

Il decreto legislativo offre al sindacato un'opportunità importante.

La disponibilità di dati e informazioni consente di:

rafforzare la capacità negoziale;

individuare aree di disparità;

intervenire in modo mirato nella contrattazione.

Si passa così da una logica difensiva a una logica proattiva, in cui il sindacato diventa protagonista nella costruzione di sistemi retributivi equi.

## **10. I commenti delle parti sociali nelle audizioni parlamentari**

Dalle audizioni effettuate durante l'iter parlamentare emerge un orientamento delle parti sociali nel complesso favorevole agli obiettivi della direttiva, ma accompagnato da diffuse preoccupazioni sul piano applicativo e sistemico.

In particolare, le organizzazioni datoriali insistono sulla necessità di evitare che la trasparenza retributiva si traduca in un aggravio burocratico sproporzionato, soprattutto per le PMI, sottolineando l'esigenza di criteri di proporzionalità, semplificazione e supporto tecnico.

Al tempo stesso, viene fortemente rivendicato il ruolo centrale della contrattazione collettiva quale sede naturale di definizione dei sistemi retributivi e di valutazione del lavoro di pari valore, ritenuta già idonea – nel contesto italiano – a garantire criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere. Non mancano, tuttavia, rilievi critici su specifiche scelte del legislatore, quali l'inversione dell'onere della prova, il rischio di contenzioso legato alla nozione di "lavoro di pari valore" e la rigidità di alcune soglie e obblighi informativi, che potrebbero incidere negativamente sull'equilibrio delle relazioni industriali.

In sintesi, il confronto evidenzia una linea condivisa: la trasparenza è uno strumento necessario, ma deve essere governata attraverso il dialogo so-

ciale e calibrata sulle specificità del sistema produttivo italiano, evitando derive meramente formalistiche e preservando il ruolo regolativo della contrattazione collettiva.

Orizzonti sindacali

# INTEGRA: quando l'integrazione diventa politica sindacale

di Maurizio Bove

La questione migratoria non è un'emergenza, ma una componente strutturale della società e del mercato del lavoro. I numeri parlano chiaro, in particolare in Lombardia: oltre 1,2 milioni di cittadini stranieri vivono nella regione, con una forte concentrazione nella fascia attiva della popolazione. In un contesto segnato dall'inverno demografico, dall'invecchiamento e dalla riduzione della forza lavoro disponibile, questa presenza rappresenta dunque una risorsa imprescindibile.

Eppure, accanto a questa evidenza, persiste un paradosso: mentre le imprese faticano a trovare lavoratori, molti cittadini stranieri restano intrappolati in impieghi poveri, poco sicuri e spesso non coerenti con le competenze possedute. Il mercato del lavoro, infatti, continua a essere fortemente segmentato, con oltre il 60% degli stranieri occupati in mansioni operaie o poco qualificate e una quota rilevante di lavoratori sovra-istruiti rispetto al ruolo svolto.

È in questo spazio di contraddizione che si colloca il progetto INTEGRA, una delle esperienze più interessanti e concrete di risposta sistemica a due delle principali sfide del nostro tempo: la carenza di manodopera e la crisi demografica.

Promosso e finanziato dalla Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi e realizzato da Formaper, INTEGRA è un progetto triennale (2024-2026) che mette insieme imprese, enti di formazione, terzo settore e sindacato. Non è un dettaglio: è proprio questa architettura multilivello a rappresentarne la vera innovazione, perché consente di affrontare simultaneamente i bisogni delle aziende e quelli delle persone.

L'obiettivo è semplice quanto ambizioso: trasformare il bisogno delle imprese in opportunità di integrazione qualificata, attraverso percorsi strutturati che non si limitano alla formazione, ma accompagnano la persona lungo tutto il processo di inserimento lavorativo.

In concreto, il progetto prevede una fase di selezione e valutazione delle competenze informali già possedute dai migranti, seguita da una formazione tecnico-professionale strettamente collegata ai settori produttivi più richiesti. A questa si affianca un rafforzamento della lingua italiana orientato al lavoro, che rappresenta una condizione essenziale per un'integrazione reale. Il percorso prosegue poi con attività di orientamento e bilancio delle competenze, finalizzate a costruire un abbinamento più efficace tra candidati e imprese, fino ad arrivare al matching diretto con le aziende e a un accompagnamento personalizzato nella fase di inserimento.

Sono i numeri del progetto, del resto, a raccontarne la sua efficacia.

Nel corso del 2025, INTEGRA ha coinvolto 269 partecipanti, superando il target inizialmente previsto, e ha portato alla realizzazione di 216 colloqui di lavoro, con 205 candidati avviati concretamente al matching con le imprese. Il risultato più significativo è rappresentato dai 91 inserimenti lavorativi effettivi, che testimoniano la capacità del modello di tradursi in occupazione reale.

A questi dati si aggiunge un elemento qualitativo fondamentale: i parteci-

panti provengono da ben 46 Paesi diversi, con una prevalenza di nazionalità come Perù, Egitto e Ucraina, e hanno un'età media di 31 anni. Si tratta quindi di una popolazione giovane, già presente sul territorio, che rappresenta esattamente quella forza lavoro che il sistema economico non riesce a intercettare pienamente.

Il successo del progetto non è casuale, ma è il risultato di un metodo preciso: formare in funzione del lavoro reale. I corsi, infatti, vengono progettati insieme alle imprese e calibrati sui fabbisogni produttivi concreti, spaziando dalla ristorazione alla logistica, dalla meccanica all'artigianato, fino ai servizi. Questo consente di ridurre drasticamente il mismatch tra competenze acquisite e opportunità disponibili, che rappresenta una delle principali criticità delle politiche attive tradizionali.

D'altra parte, INTEGRA non è solo un progetto formativo, ma si propone come un vero e proprio modello di governance territoriale: il coinvolgimento del sindacato, in particolare attraverso l'ANOLF, è centrale non solo per la tutela dei diritti, ma anche per la costruzione stessa dei percorsi, svolgendo una funzione di mediazione tra lavoratori e imprese, fornendo assistenza nella gestione delle eventuali criticità legate alla condizione giuridica dei lavoratori coinvolti, garantendo la qualità dell'inserimento lavorativo e contribuendo a promuovere un modello di integrazione fondato sulla dignità del lavoro; parallelamente, il terzo settore assume un ruolo decisivo nell'individuazione dei beneficiari, nell'accompagnamento lungo il percorso e nella gestione delle eventuali fragilità sociali; le imprese, dal canto loro, non sono semplici destinatarie del progetto, ma partecipano attivamente alla sua costruzione, contribuendo alla definizione dei percorsi formativi e offrendo opportunità concrete di inserimento.

È proprio questa sinergia tra soggetti diversi a rappresentare il valore aggiunto del progetto: l'integrazione non viene delegata a un singolo attore, ma diventa il risultato di una responsabilità condivisa che prova ambiziosamente a superare quell'approccio emergenziale alle migrazioni, che per anni ha caratterizzato il dibattito pubblico e le politiche istituzionali.

Le linee strategiche per il 2026 vanno chiaramente in questa direzione.

Il progetto punta innanzitutto a un ampliamento territoriale, coinvolgendo in modo strutturato anche i bacini di Monza Brianza e Lodi, così da intercettare nuovi fabbisogni occupazionali. Si prevede inoltre un aumento significativo dei partecipanti, con l'obiettivo di formare fino a 500 migranti, accompagnato da un incremento del numero dei corsi e dei colloqui di lavoro. Accanto a questo sviluppo quantitativo, si punta a rafforzarne la dimensione qualitativa, attraverso un ampliamento della rete di stakeholder, il coinvolgimento più strutturato dei Consolati e delle comunità migranti e la creazione di nuove sinergie con realtà capaci di generare inserimenti occupazionali rilevanti. Un elemento particolarmente innovativo, infine, è rappresentato dalla prospettiva di attivare percorsi formativi direttamente nei Paesi di origine, finalizzati a un ingresso programmato nel mercato del lavoro italiano che superi le attuali inefficienze dell'impianto normativo che basa l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro sulla presunta chiamata a distanza di un lavoratore da parte dell'Azienda affidata alla lotteria del click day.

Accanto ai risultati positivi, restano tuttavia sfide profonde che non possono essere ignorate.

La principale riguarda la valorizzazione delle competenze. Oggi, una quota significativa di lavoratori stranieri continua a svolgere mansioni che non corrispondono al proprio livello di istruzione o alla propria esperienza pro-

fessionale. Questo fenomeno della sovra-istruzione non rappresenta solo una forma di ingiustizia sociale, ma anche uno spreco di capitale umano che il sistema economico non può permettersi.

A ciò si aggiungono le difficoltà legate al riconoscimento dei titoli di studio, alle barriere linguistiche e a un sistema normativo che spesso non facilita percorsi di crescita professionale e di reale integrazione. Il risultato è che molti lavoratori stranieri restano intrappolati in settori a bassa qualificazione, con scarse prospettive di carriera e condizioni lavorative più fragili, con un rischio che, in questo contesto, è evidente: se non si interviene in modo strutturale, anche i lavoratori stranieri più qualificati scelgono di lasciare l'Italia, replicando dinamiche già osservate tra i giovani italiani. Le motivazioni, del resto, sono le stesse: precarietà, mancanza di prospettive e ricerca di un riconoscimento professionale e sociale.

Ed è allora proprio su questo terreno che emerge con forza il ruolo che in prospettiva può giocare il sindacato: la sfida non è infatti soltanto occupazionale, ma riguarda la costruzione di un nuovo patto sociale, capace di riconoscere i cittadini stranieri come parte integrante della comunità e non come forza lavoro temporanea.

Questo implica però la necessità di intervenire su più livelli. Da un lato, è fondamentale promuovere una riforma delle politiche migratorie che renda più efficaci i canali di ingresso e favorisca l'emersione dal lavoro sommerso. Dall'altro, occorre garantire il pieno accesso ai diritti sociali e lavorativi, rafforzando al contempo le opportunità di partecipazione attiva alla vita sindacale e alla rappresentanza collettiva. In questa prospettiva, il sindacato non si limita quindi a difendere diritti già acquisiti, ma diventa invece un attore centrale nella costruzione di una società più inclusiva, capace di valorizzare il contributo di tutti.

INTEGRA dimostra che una strada è possibile. Dimostra che la carenza di manodopera e l'inverno demografico possono essere affrontati attraverso politiche intelligenti, integrate e condivise, capaci di mettere in relazione bisogni diversi e di generare valore per l'intero sistema. Allo stesso tempo, però, questa esperienza evidenzia anche i limiti di un approccio che, se non sostenuto da politiche strutturali, rischia di rimanere isolato.

La vera sfida, oggi, è trasformare queste buone pratiche in politiche pubbliche permanenti, capaci di incidere in modo sistemico sul mercato del lavoro e sulla società. Perché, come emerge chiaramente dall'esperienza sul campo, l'integrazione non è un costo. È una scelta strategica. Ed è, sempre di più, una condizione necessaria per il futuro del lavoro e del Paese.

Orizzonti sindacali

# **Costruire, non distruggere: l'azione sindacale della FeLSA CISL nel lavoro sulla piattaforma**

di Silvia Casini

Costruire una rappresentanza ed un'azione sindacale per il lavoro autonomo non è un'esperienza nuova per la CISL, è un cerchio che via via negli anni aumenta il suo perimetro, come quando si lancia una pietra nell'acqua.

La nostra organizzazione sindacale ha da sempre visto nella frontiera del lavoro, nei decenni e nei cambiamenti del contesto socioculturale e del mercato del lavoro, qualcosa di cui essere parte, di cui essere protagonista, a cui essere preparati con competenza ed umiltà.

L'esperienza dei sindacati aderenti alla FeLSA CISL (nel lavoro ambulante, nelle discipline del benessere olistico, nei mandatori SIAE, nella giustizia, nello spettacolo viaggiante e nel variegato mondo dei free-lance e liberi professionisti e professioniste) descrive nella realtà dei fatti come la scelta di esserci e di provare a costruire qualcosa di nuovo accompagna la CISL fin dai suoi esordi, fin dallo Statuto i cui principi, domani ancor più di oggi, sono attuali e di ispirazione per la nostra attività.

«La Confederazione italiana sindacati lavoratori si richiama e si ispira, nella sua azione, ad una concezione che, mentre vede la personalità umana naturalmente svolgersi attraverso l'appartenenza ad una serie organica di comunità sociali, afferma che al rispetto delle esigenze della persona debbono ordinarsi società e Stato»: <sup>1</sup> non c'è frontiera quando al centro dell'azione e dello sviluppo della stessa c'è la persona.

La persona, ci dice sempre lo Statuto, qualunque attività svolga, nei periodi di non lavoro e nei periodi di formazione, nelle transizioni da un settore produttivo all'altro, nel cambiamento della propria condizione di lavoro da subordinato ad autonomo o viceversa, deve avere la possibilità di trarre giusta soddisfazione nei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, come individuo e come tale nei confronti della famiglia e della società.

La dignità professionale del lavoratore e della lavoratrice è dunque in quest'ottica centrale nello sviluppo dell'azione sindacale della FeLSA, in modo particolare nell'ultimo biennio, in una nuova regione della frontiera: il lavoro su piattaforma.

La FeLSA CISL come federazione titolare della rappresentanza del lavoro autonomo ed atipico ha da sempre promosso la contrattazione come strumento principale di costruzione delle tutele e della dignità di lavoratori e lavoratrici che scelgono vie alternative alla subordinazione.

Siamo firmatari dell'accordo con Assogrocery, che regola l'attività degli Shopper, oltre 2000 lavoratori e lavoratrici in tutta Italia, ivi compresa l'intesa di secondo livello con Everli S.p.A, realtà del settore della spesa online, in collaborazione con molte importanti supermercati ed aziende della grande distribuzione organizzata italiana.

Negli ultimi due anni abbiamo costruito una solida rappresentanza tra i rider: abbiamo organizzato assemblee in presenza ed online in tutta Italia; abbiamo aperto ad ottobre 2025 il primo Rider point ad insegna FeLSA CISL,

---

<sup>1</sup> Statuto della Cisl, articolo 2.

abbiamo dei delegati sindacali che sul territorio e soprattutto, in strada – come dicono i lavoratori -, conoscono le dinamiche specifiche dell’attività del ciclofattorino, le forti criticità e le ugualmente forti potenzialità, affrontandole con loro quotidianamente; abbiamo avviato le relazioni sindacali con due delle principali aziende del settore; abbiamo costruito una piattaforma di proposta, dal contenuto innovativo e condiviso, per addivenire ad un accordo che interessi tutti i lavoratori e le lavoratrici del food delivery. Assemblee, luogo di lavoro, delegati, relazioni sindacali, piattaforma: sono tutti contenuti nuovi per il lavoro su piattaforma digitale. Sono nomi ed attività per noi sindacalisti e sindacaliste parte del quotidiano, sono gli attrezzi immancabili nella nostra cassetta, che calzano a pennello, secondo la FeLSA CISL, anche per il lavoro autonomo su piattaforma digitale.

*“Ho trovato qualcuno che mi ascolta, senza dirmi cosa devo pensare”.*

*“Voglio rimanere lavoratore autonomo”.*

*“Rappresentanza significa fare di tanti individui che si sentono soli, e che sono tra loro in concorrenza lavorativa, una comunità”.*<sup>2</sup>

L’ascolto è alla base della definizione di un progetto, è la calce che tiene su il muro, parafrasando un vecchio modo di dire. La nostra idea sull’oggi e sul domani del lavoro del rider parte e rimane sulla strada e si articola in questi elementi imprescindibili:

La richiesta di flessibilità è anche dei lavoratori e non solo delle aziende, e si sostanzia nel rivendicare la possibilità di svolgere l’attività del rider come lavoratore autonomo con Partita Iva, scegliendo se e quando lavorare, e come coniugare l’attività professionale con la vita privata;

La richiesta di tutele individuali e collettive, a partire dal compenso giusto e adeguato: non una flessibilità che fa *dumping*, ma una flessibilità contrattata;

La richiesta del riconoscimento professionale: se fare il rider è una libera scelta, lo è anche farlo come prima attività e voler continuare anche migliorando le proprie competenze e conoscenze;

La richiesta di andare oltre il “lo ha deciso l’algoritmo” e dare un volto alle aziende, andare oltre il sistema automatizzato, verso la persona per potersi confrontare e partecipare attivamente tramite le proprie rappresentanze sindacali alla definizione delle condizioni lavorative del settore;

La richiesta che le specificità del settore, a partire da quelle legate alla strada - la centralità del mezzo di lavoro, l’esposizione agli eventi meteorologici per dirne solo alcune - non rappresentino elementi di insicurezza e precarietà, ma possano essere, tramite la contrattazione, regolate per permettere lo svolgimento del lavoro in condizioni di sicurezza e legalità.

La FeLSA CISL si è fatta in questi mesi promotrice dell’avvio e poi della ripresa del tavolo di confronto nazionale – previsto per le prossime settimane - con le aziende del settore e le associazioni di rappresentanza delle stesse, in un contesto complesso ed articolato, a livello normativo, culturale, mediatico sia interno che esterno al settore.

Allo stesso tempo, abbiamo raggiunto importanti risultati da accordi territoriali sperimentali, riuscendo a migliorare le condizioni lavorative esistenti e fornendo assistenza quotidiana ai rider che ci contattano per assistenza e supporto nei confronti delle piattaforme.

I nostri rappresentanti ed i lavoratori portano la nostra federazione a continuare ad insistere sulla via della contrattazione: vedono in un accordo di settore una possibilità concreta di miglioramento.

Oggi il sistema appare senza regole, i lavoratori si sentono in balia delle

<sup>2</sup> Frasi raccolte durante i colloqui con i lavoratori.

decisioni delle piattaforme, mancano forti elementi di trasparenza algoritmica, la percezione è quella di subire le scelte e non di esserne parte, senza aver possibilità di chiare risposte alle loro domande, partendo dai criteri di assegnazione degli ordini e dai compensi. Il sistema sembra senza controllo, con gravi fenomeni di illegalità e account fraudolenti che incidono sulla sicurezza dell'attività ed anche sulle possibilità di lavoro.

I lavoratori sono venuti da noi per avere voce in capitolo nella risoluzione di tutti questi problemi, dicendoci che non è distruggere l'autonomia la soluzione, ma costruire delle tutele per l'autonomia.

I rider ci hanno chiesto di rispondere nel concreto a queste domande, mai scontate:

*"Cos'è il sindacato"*

*"Cosa il sindacato può fare per me e per noi"<sup>3</sup>*

Nella città dove abbiamo sottoscritto il primo degli accordi territoriali, la nostra platea di iscritti è al 100% di origine straniera, principalmente pachistana: sono lavoratori che vivono in Italia da oltre un decennio, ragazzi che sono nel nostro Paese per studiare ed affiancano all'università questo lavoro, e ancora sono persone da poco in Italia che hanno avuto questa prima occasione di lavoro. La descrizione di questa realtà fa il paio con molte altre città italiane, in quanto la componente straniera rappresenta circa la metà dei rider che oggi lavorano.

Lavoratori che mai prima, come molto spesso succede con gli autonomi, si sono interfacciati con un'organizzazione sindacale.

Costruire nei mesi una relazione di fiducia fino a raggiungere un'importante intesa con la parte datoriale, sapere che oggi i nostri iscritti portano da noi altre persone, rispondendo loro direttamente con la loro esperienza alle domande di cui sopra, è un importante passo avanti nella frontiera.

Il viaggio in strada è ancora lungo, ma i lavoratori sanno che nella FeLSA CISL hanno un luogo dove ritrovarsi e riconoscersi come comunità che costruisce.

---

3 Frasi raccolte durante i colloqui con i lavoratori.

Orizzonti sindacali

# Visibilità senza mobilitazione? Il sindacato nell'ecosistema dei social media

di Francesco Nespoli

Il declino della prominenza sociale del sindacato pare essere un fenomeno conclamato, sia nella reportistica internazionale sia nel senso comune, tanto da non meritare il supporto di alcuna fonte dimostrativa. Calo progressivo degli iscritti, invecchiamento della base associativa, difficoltà di rappresentanza dei nuovi lavori sono argomenti tanto ricorrenti quanto dati per scontati.

Di fronte a questa percezione diffusa, appare allora un paradosso che, anche quando si critica il sindacato o addirittura il movimento sindacale *tout court* per le sue posizioni ideologiche (o ideali), gli si riconosca comunque un persistente potere comunicativo e mediatico. E' anzi talvolta l'utilizzo di questo stesso potere comunicativo a essere additato come dimostrazione di un comportamento irresponsabile o deleterio<sup>1</sup>. Al sindacato è ancora associato, cioè, un potere comunicativo consistente per quanto riguarda i rapporti con i media di massa.

Quel che appare invece trascurato è la difficoltà del sindacato di dialogare con i pubblici dei media digitali. Difficoltà che sarebbe inavveduto imputare a un semplice deficit comunicativo, quando, a ben vedere, queste difficoltà scaturiscono dalla frammentazione dei pubblici e costituiscono dunque, come vedremo, un riflesso speculare della frammentazione del mercato del lavoro che mina le basi della solidarietà sociale. Ammesso dunque che siano stimate nelle giuste proporzioni, se le difficoltà del sindacato esistono non sono solo sociali: sono "social". Eppure queste stesse difficoltà meritano di essere relativizzate. Ma andiamo con ordine.

Il dibattito sulle conseguenze della trasformazione digitale della comunicazione sul sindacato ha preso avvio nei paesi anglosassoni già all'inizio degli anni Duemila, cioè prima dell'emersione dei social media, ed è proseguito concentrandosi soprattutto sull'utilizzo delle nuove tecnologie della rete: il web<sup>2</sup>. Sulla scorta dell'entusiasmo suscitato dalle potenzialità emancipatorie e democratizzanti della rete – tanto che nell'epoca di quello che è stato chiamato "cyberottimismo"<sup>3</sup> Internet entrò a far parte dei programmi di sviluppo sovranazionali, auspicate per i suoi effetti antitotalitari – le stesse proprietà aggreganti e partecipative sono state individuate nei social media: un'apoteosi dei pubblici attivi, in un panorama dove tutti possono potenzialmente dire tutto a tutti. E così i social media diventavano, inopinatamente, la più grande occasione che le tecnologie della comunicazione avessero offerto a chi, come il sindacato, doveva occuparsi di raggiungere

1 Si veda, ad esempio, Claudio Cerasa, in risposta a Michele Magno, sul Foglio del 5 maggio 2026, dove si parla dell'"artiglieria mediatica" del sindacato ("Se non si cura della crescita il sindacato non si cura del futuro", Il Foglio, inserto, 5 maggio 2026).

2 Si veda la ricerca ormai di riferimento di Panagiotopoulos P., Barnett J., *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates*, in BJIR, 2015, 53, 3, 508-532.

3 Emblematico, in questo senso, Clay Shirky, che sarebbe poi diventato uno degli ispiratori del Movimento 5 Stelle e della fiducia nelle piattaforme digitali.

un pubblico ampio e mobilitarlo<sup>4</sup>.

Era prima che emergessero tutti i lati oscuri della trasformazione digitale, accentuatisi in particolare con la piattaformizzazione della rete – dominata da pochi grandi attori del capitalismo digitale – e con la personalizzazione algoritmica, ma iniziata già con la progressiva estensione quotidiana della connettività, la diffusione su larga scala dei dispositivi mobili e l’instaurarsi di un paradigma *on demand* della fruizione dei contenuti. Condizioni propedeutiche al passaggio dai mezzi di massa ai cosiddetti “personal media” (Lüders). Dove quello che chiamiamo “social” non è tanto “sociale” quanto “personale”. Quello che chiamiamo “pubblico” è piuttosto un “privato allargato”. Quella che chiamiamo “condivisione” non è tanto “fare rete” quanto, molto spesso, esibire. Un’esibizione più estetica che identitaria.

Non sarà così per quei militanti che hanno trasferito anche sui social media il loro attivismo, ma lo è per molti di quegli utenti che il sindacato dovrebbe ancora raggiungere e attivare. Barry Wellman lo ha chiamato, con un’efficace sintesi, “individualismo connesso” (networked individualism): mentre la connettività diventa pervasiva e le facoltà combinatorie della rete aumentano le capacità di contatto tra le persone, questi rapporti si fanno più superficiali, meno significativi, parziali, intermittenti.

Il riferimento potrà sembrare impertinente, ma, se si vuole una rappresentazione parossistica di questa situazione, basta pensare che oggi anche le app di dating sono in crisi. La polivocità frammenta le fonti e anche i pubblici, gli algoritmi creano bolle, la logica on-demand rende tutto fruibile senza bisogno di condividere né spazi né tempi. La condivisione avviene sempre più spesso per circuiti interni o diretti – messaggistica privata, gruppi chiusi – e l’atteggiamento più frequente non è mettere un like o condividere, ma salvare per sé un contenuto, come promemoria o per utilità personale.

In questo contesto, diventa più chiaro lo spaesamento del sindacato di fronte alle logiche individualistiche dei social media, che la letteratura critica ha più volte inquadrato come intrinsecamente neoliberaliste.

Questa situazione ha una conseguenza evidente: i profili collettivi e impersonali generano engagement e ottengono un interesse infinitamente meno significativo rispetto ai profili individuali. La viralità, ma anche la visibilità social, è questione di volti e non di folle, di leader e non di organizzazioni, di persone qualunque e non di persone necessariamente qualificate.

Ebbene, vengo al motivo della relativizzazione di cui dicevo: questa situazione mette il sindacato in buona e omogenea compagnia con tutte le altre forme associative del mondo sociale contemporaneo. I partiti, le organizzazioni religiose, le associazioni ambientaliste — anche quelle animate dai giovani dei Fridays for Future — faticano a imporre una presenza digitale significativa. E quando mai la solidarietà si manifesta in un sostegno digitale, lo iato con il passaggio all’azione, con la mobilitazione sociale, pare essere sempre più ampio. Morozov ha parlato, in questo senso, di “attivismo da tastiera”.

Al netto delle posizioni ideologiche, è anche per questo motivo che fenomeni come quello pro-Pal – con la sua componente di attivazione da parte del sindacato di base – destano sorpresa tra gli esperti e nei media: perché rappresentano un’eccezione. E comunque un’eccezione evanescente.

Ora, stando così le cose, si potrebbe anche dire che, per converso, si farebbe fatica a citare organizzazioni e istituzioni che stiano meglio del sindacato e che mantengano un’articolazione e una capillarità simili. E anche

<sup>4</sup> Basti pensare, ad esempio, al titolo di un numero dell’*International Journal of Labour Research: Digital activism as a pathway to trade union revitalization* (26 settembre 2022).

analoghe capacità di mobilitazione. Non si tratta solo di constatare che, in Italia, dove il sindacato è investito di una particolare funzione parastatale – patronati e CAF – esso “declini crescendo”, per citare uno dei più noti studiosi della rappresentanza in Italia, Paolo Feltrin. Si tratta di osservare la persistenza di un fenomeno, quello sindacale, che, come ebbe a dire Bruno Manghi, “non muore mai”, ma cambia<sup>5</sup>.

Ora, i social media e la società delle piattaforme non sono colpevoli di tutto. L’erosione del capitale sociale e l’individualizzazione della società erano processi che Robert Putnam aveva intercettato già nel 2000, guardando agli Stati Uniti nel suo celebre libro *Bowling Alone*. Nel quale prefigurava un’epoca in cui – per localizzare l’esempio alle nostre latitudini – si fa fatica persino a organizzare una partita di calcetto, tra agende individuali e resistenze ad assumersi impegni (figuriamoci allora il volontariato, che non per nulla è stato definito, in quest’epoca, “liquido”<sup>6</sup>).

Ciò detto, lo spaesamento del sindacato di fronte ai social, in particolare quelli visuali e basati su short video verticali – ossia quelli che dominano la rete – non è una mia impressione personale. In un’analisi presentata durante un convegno di ADAPT, non più tardi di un paio di anni fa, facevo notare come, cercando “sindacato” su TikTok, comparissero moltissimi consulenti del lavoro e avvocati giuslavoristi pronti a spiegare i diritti sanciti dai contratti collettivi, ma non i sindacati stessi<sup>7</sup>.

Eppure, i motivi di fiducia non mancano. Innanzitutto perché il sindacato ha già attraversato passaggi simili. Già nel 2002, in una significativa raccolta di interviste a storici dirigenti sindacali contenuta nel volume *Parti sociali e comunicazione*. Il caso del sindacato nell’Italia contemporanea di Giancarlo Fontanelli ed Emilio Galli, Pierre Carniti, Giorgio Benvenuto e Bruno Trentin segnalavano una perdita di capacità del sindacato nel confrontarsi con i grandi sistemi della comunicazione di massa. I tre, pur con accenti diversi, si riferivano soprattutto all’incapacità di adeguare il linguaggio ai nuovi modi della comunicazione, visibile in particolare nella difficoltà di interpretare i comportamenti dei più giovani come espressione dei mutamenti sociali. Il sindacato aveva a lungo faticato per ottenere visibilità sui mezzi tradizionali – prima i giornali e poi la radio-televisione – e si trovava spiazzato, anche per ragioni organizzative, di fronte alla rapidità e alla democraticità del web. Un sindacato, quindi, costretto a rincorrere i tempi. Quella preoccupazione è oggi, da un lato, superata e, dall’altro, replicata dai social media. Il che ci suggerisce che le difficoltà attuali possono essere superate a loro volta.

Esistono d’altronde anche esperienze in cui il sindacato interpreta le logiche dei social in maniera efficace, riuscendo a presentare volti che superano le soglie della viralità – o anche solo di una certa visibilità – con contenuti tecnici e utili (le buste paga, il diritto alla disconnessione, le garanzie legate alla maternità ecc.) . Certo, questo tende a vincolare il sindacato più alla sua funzione di servizio che all’offerta di beni collettivi, ma può rappresentare un primo passo per poter raccontare efficacemente i diritti sanciti dal-

<sup>5</sup> Si veda l’intervista di ADAPT a Bruno Manghi, intitolata “...Ma il sindacato non muore mai” (YouTube, 15 luglio 2015).

<sup>6</sup> Si vedano Paolo Pezzana e Matteo Lanfranchi, *Fotografia del volontariato liquido*, pubblicato su *Vita.it* il 16 dicembre 2022.

<sup>7</sup> *TikTok in the Perception of Italian Labour Interest Groups. Collective Labour Representation or Individual Satisfaction Through Services?*, paper presentato al Convegno annuale ADAPT “What Do Workers Want, Today? An Interdisciplinary Reflection on Representation, Industrial Relations and Labour Laws”, organizzato da ADAPT.

la contrattazione collettiva. Ci sono, certo, delle sfide che si impongono al sindacato: trovare volti capaci di ottenere seguito online e saper utilizzare il linguaggio del video breve, senza però rinnegare altri formati che lasciano maggiore spazio all'articolazione dei significati e dell'argomentazione.

Sappiamo poi che la barriera non è necessariamente cognitiva o culturale, quanto piuttosto organizzativa. Comunicare in maniera efficace e continuativa richiede tempo, competenze, coordinamento, continuità produttiva. Richiede soprattutto strutture capaci di considerare la comunicazione non come un'attività residuale, ma come una funzione ordinaria dell'azione sindacale.

È una questione che si manifesta concretamente nei territori e nelle sedi locali, dove spesso un segretario si trova, oltre alle proprie responsabilità negoziali e organizzative, anche a gestire i social network, rispondere ai messaggi, preparare contenuti, aggiornare pagine Facebook o profili Instagram. In queste condizioni, la comunicazione digitale rischia inevitabilmente di diventare intermittente, reattiva, poco strategica.

Proseguendo in maniera ancora più netta verso un cambio di prospettiva della problematica comunicativa digitale, va anche osservato che non tutto è comunicazione: bisogna anche capire che cosa si comunica. La credibilità del sindacato, soprattutto nello spazio digitale, dipende dalla capacità di rappresentare concretamente condizioni di lavoro, bisogni e conflitti reali.

Anche su questo terreno i social media, pur con tutti i loro limiti, possono diventare strumenti utili non solo per comunicare, ma per costruire coesione attorno ai contratti collettivi e alle tutele del lavoro. Non si tratta semplicemente di "esserci" online o di pubblicare foto ai tavoli con istituzioni e controparti datoriali. Si tratta piuttosto di usare la comunicazione per denunciare situazioni di abuso, mettere in discussione pratiche di dumping contrattuale e rendere visibili le conseguenze concrete di contratti formalmente regolari ma costruiti al ribasso.

Allo stesso tempo, il sindacato può comunicare la propria capacità di ottenere risultati e migliori condizioni per i lavoratori, consolidando consenso e ampliando la propria rappresentanza. In questo senso, i social media non sono soltanto una versione digitale dei vecchi mezzi di comunicazione di massa, ma strumenti che consentono di intercettare vulnerabilità diffuse, renderle pubbliche, mobilitare attenzione e mantenere un contatto con lavoratori spesso difficili da raggiungere, come accade nei settori più frammentati del terziario.

Per il sindacato allora, la capacità di governare la comunicazione esterna anche con i media digitali costituisce oggi uno dei principali strumenti attraverso cui continuare a esercitare una funzione di aggregazione collettiva. Questo soprattutto se ci si lascia provocare dalla tesi di un sociologo di lungo corso come Morcellini<sup>8</sup>, secondo la quale "il mutamento sociale non è più centrato attorno alle logiche del lavoro, quanto alle nuove forme di realizzazione e di relazione offerte dall'innovazione tecnologica e dalle reti comunicative".

---

8 Morcellini, M. (2002). Prefazione. In G. Fontanelli & F. Galli (Eds.), *Parti sociali e comunicazione, il caso del sindacato nell'Italia contemporanea* (pp. 13-18). Anicia.

Centro e periferie

# **Il territorio del margine: un rebus difficile da risolvere. Dal Piano SNAI al ddl Cnel**

di Ulderico Sbarra

## **La demografia ci aiuta a capire**

Succede ogni volta che l'Istat annuncia i dati dell'evoluzione demografica, ormai diventati una certezza per comprendere lo sviluppo dell'abitare il territorio e le aree metropolitane, che da qualche anno sono tornate all'attenzione del dibattito nazionale.

Il centro dell'attenzione è evidentemente segnato dall'evoluzione e la trasformazione del territorio periferico e montano e dall'urbanistica metropolitana, entrambi travolti da una grande trasformazione che determina dei mutamenti rapidi e incontrollabili delle relazioni e per la convivenza.

L'Istat conferma il declino demografico, con le nascite al minimo storico nel 2024 sono state 369.944, - 2,6% rispetto al 2023, con la tendenza negativa anche per il 2025, con il dato sulla fecondità anch'esso sceso al minimo storico, attestandosi al 1,18 nel 2024 con previsione del 1,13 per il 2025, con l'età media delle donne al primo figlio che tende ad alzarsi.

La diminuzione delle nascite e la flessione del tasso di natalità si combinano con l'aumento della speranza di vita e di conseguenza con la mortalità, con il numero di decessi che supera nettamente quello delle nascite.

L'indice di vecchiaia aumenta con proporzione crescente dei grandi anziani, mentre le famiglie continuano a crescere, ma diminuisce il numero dei componenti e molte sono di una sola persona.

Il trend demografico disegnato dall'Istat ci aiuta a comprendere la mutazione della cittadinanza con gli stranieri che sono circa 5,3 milioni e rappresentano l'8,9% del totale, e in molti casi hanno contribuito con le nascite al mantenimento dell'equilibrio nazionale che si attesta sui 58,9 milioni.

Questi soli pochi dati aiutano a comprendere, ma soprattutto a confermare alcune criticità come l'invecchiamento ormai strutturale e la popolazione residente in movimento con situazioni di vero e proprio svuotamento del territorio, di intere aree o di parti di esse, con città in rapida trasformazione abitate da moltitudini turbolente o preda della gentrificazione (sostituzione e spostamento dei vecchi residenti).

Mentre le città si fanno frenetiche e attrattive, il territorio e in particolare le cosiddette aree interne (progetto SNAI) si vanno spopolando seguendo un processo di declino inarrestabile, quanto importante perché riguarda il 60% del territorio nazionale e un quarto della popolazione.

## **Un obiettivo troppo difficile (aiutiamoli a morire)**

Il piano strategico delle aree interne voluto e pensato dall'allora ministro Fabrizio Barca che prese il via nel 2014 con la programmazione 2014- 2020, era sicuramente una buona idea che iniziava, seppur tardivamente, ad ipotizzare strategie e soluzioni per quei territori "del margine" in declino strutturale ed in fase pericolosa di spopolamento e desertificazione di attività e servizi.

Con il nome di aree interne s'identificarono i primi nuclei di territorio che per caratteristiche e lontananza dai centri maggiori si caratterizzavano se-

condo i parametri allora definiti come aree marginali, la SNAI (strategia nazionale aree interne) è stata una novità ma anche un elemento di lungimiranza che evidenziava un ritardo e provava a porvi qualche rimedio.

Il piano 2014 -2020 individuò gli indirizzi, gli obiettivi, i soggetti realizzatori e i finanziamenti, in sostanza il pacchetto di base per provare ad invertire la tendenza, che si strutturava intorno ad alcuni obiettivi principali:

- 1) il miglioramento dei servizi essenziali,
- 2) sviluppo economico e sociale, innovazione, economia sostenibile e circolare,
- 3) valorizzazione risorse locali, naturali, culturali, ambientali,
- 4) inclusione sociale, rafforzare la coesione sociale, la qualità della vita, le comunità locali.

Temi che rivisti e aggiornati rimangono ancora gli obiettivi del nuovo piano PSNAI, che prova a correggere e rendere più efficiente il secondo piano strategico 2021-27 che ha visto aumentare le aree interne dalle 72 iniziali alle 123 attuali con possibilità di essere aggiornate e modificate in base alla funzionalità e al raggiungimento degli obiettivi.

Il nuovo piano aggiorna le risorse disponibili da fondi EU Fesr, Fse, più nazionali e regionali e PNRR (che finirà nel 2026) per una quota di 172 milioni, a sostegno di progetti per 142 aree interne 1.904 comuni, 4.507.731 abitanti.

Tra le novità va segnalata la Cabina di regia presieduta dal ministero affari Eu, il sud, il PNRR, che assume le funzioni d'indirizzo, coordinamento, promozione delle AI, coordina i diversi livelli di governo e altri enti e soggetti pubblici e privati, infine si fa carico del monitoraggio, dello stato di attuazione, e dell'efficace utilizzo delle risorse pubbliche Eu e nazionali.

Questi aggiornamenti dovrebbero essere propedeutici a superare i ritardi, le lentezze e ricalibrare e realizzare gli obiettivi e le finalità di un piano strategico essenziale per lo sviluppo del paese ma che ha trovato fino ad ora enormi difficoltà nella sua realizzazione. Sbloccare la farraginosità diviene fondamentale per i territori coinvolti e determinante per un loro possibile futuro di sviluppo ma soprattutto di sopravvivenza.

Il PSNAI approvato a luglio del 2025 prova a riordinare e cambiare marcia rispetto alla strategia delle aree interne, e non può essere giudicato solo dall'osservazione peraltro pertinente di aiutare a morire quei territori che sono in una situazione oggettivamente compromessa, irrecuperabile.

Il tema trattato alle pagine 45-46 del PSNAI, va visto come un atto di realtà un'utile provocazione che ha il merito della realtà, di dire le cose per quelle che sono e provare ad aprire una riflessione più aderente alla realtà dei fatti, alla condizione reale dei territori e agli enormi ritardi, sottovalutazioni e responsabilità che vi sono connessi.

## **Il Censis e il Cnel**

La partecipazione al nuovo PSNAI che aggiorna e rilancia l'attenzione sulle aree interne ha il merito di occuparsi di un tema che è diventato centrale nel dibattito nazionale e quindi di non far cadere l'attenzione su territori importanti vittime di un nuovo e più rapido modello di sviluppo che tende a valorizzare le metropoli e lasciare indietro i territori più marginali.

Molti sono stati i contributi al nuovo PSNAI tra cui quelli del Cnel e del Censis, che partendo entrambi dall'emergenza in cui versano le cosiddette aree interne provano (il Cnel) a guardare il tema più dal fronte della demografia, mentre il Censis prova a ridefinire e riorganizzare i territori interessati sulla base di quattro gruppi omogenei.

Il Cnel affida al demografo Alessandro Rosina la stesura del documento che rispetto al PSNAI che prova a calibrare le politiche sulle specificità di ciascun territorio, attraverso lo sviluppo di una governance multilivello punta più decisamente sulla questione demografica su una possibile inversione di tendenza con una particolare attenzione per giovani e famiglie.

Il PSNAI punta decisamente sul territorio e i valori a esso connessi sullo sviluppo delle economie locali, dei servizi essenziali e strategici, della filiera turismo, arte cultura, territorio, all'innovazione utile a questi settori e allo sviluppo di energie rinnovabili, in sostanza prova a migliorare quanto accumulato dall'esperienza dei piani Snai arricchita dalla partecipazione e dal contributo dei territori con gli accordi di programma, e di partenariato.

Il Cnel prova a inserire con più forza il tema del fattore umano delle relazioni e della convivenza concentrandosi sulla demografia ed il sociale quali incentivi per il ritorno dei giovani e il miglioramento delle condizioni di vita e la riduzione delle disuguaglianze territoriali. Un tema questo già attenzionato dallo studioso del territorio Vito Teti nel libro *La restanza*,<sup>1</sup> dove si evince che molti giovani se avessero opportunità e condizioni di favore resterebbe volentieri a vivere nelle aree periferiche.

I due piani hanno una diversa visione: con il PSNAI più tecnico operativa e funzionale che parla di Governance, cabina di regia, comitato tecnico, autorità regionali, delle fonti di finanziamento nazionali, EU, PNRR, interventi mirati etc. mentre il Cnel si focalizza più sulle politiche pubbliche e la volontà delle comunità limitandosi a proporre misure per affrontare le sfide demografiche, non include sistemi di monitoraggio, ma punta a fornire analisi demografiche puntuali quale strumento per orientare le politiche di contrasto allo spopolamento.

In sintesi il PSNAI è un piano operativo strategico con una visione integrata e un sistema di governance ben definito, che raccoglie e migliora le esperienze delle passate programmazioni dei precedenti piani SNAI, valorizzando le esperienze territoriali e gli accordi di partenariato.<sup>2</sup>

Il Cnel come detto si concentra su un'analisi demografica e propone misure per affrontare lo spopolamento e l'invecchiamento assumendoli come un'emergenza, una priorità da inserire nella nuova programmazione da acquisire come strumento fondamentale al pari degli altri individuati dal PSNAI per affrontare il contrasto allo spopolamento e alla desertificazione; al declino irreversibile dei territori periferici e marginali.

Nei documenti allegati di particolare interesse è anche il contributo del Censis, che fa propri agli obiettivi della vecchia programmazione SNAI che erano il contrasto al declino e allo spopolamento demografico attraverso il potenziamento dei servizi essenziali e creazione di opportunità di sviluppo, con un ruolo importante della pubblica amministrazione, propone un nuovo strumento di *cluster analysis*, che individua e seleziona quattro gruppi così divisi: 1 il benessere relativo, 2 gli stranieri come fattore di efficacia e di compensazione, 3 lo spopolamento più veloce dell'adattamento infrastrutturale, 4 la povertà crescente.

Quattro gruppi omogenei costruiti attraverso diciotto variabili socioeconomiche che contribuiscono a destrutturare e comprendere meglio il problema delle aree interne e i fenomeni di rapido declino legati all'invecchiamento, lo spopolamento e la desertificazione di importanti territori.

Il Censis studiando e selezionando i vari ambiti d'intervento (scuola, natura, turismo, cultura, salute, mobilità etc) prova anche a suggerire un utilizzo

---

<sup>1</sup> Vito Teti, *La restanza*, Einaudi, 2022.

<sup>2</sup> Si veda La relazione annuale sulla SNAI del 31 dicembre 2023.

più mirato delle risorse e dei finanziamenti più rispondente e funzionale alle specificità e alle emergenze dei territori.

Il tentativo è dunque quello di rendere le risorse disponibili più funzionali e performanti possibile, suggerendo attraverso i quattro i quattro ambiti, che sono degli ulteriori indicatori, un approccio più mirato e flessibile che tenga conto e sappia cogliere anche con i Cluster, le esigenze reali delle varie realtà territoriali.<sup>3</sup>

### **La proposta del ddl del Cnel**

L'esperienza ormai avanzata dei progetti per le aree interne e più in generale per l'attenzione a un territorio vasto e importante in preda ad un declino dal carattere irreversibile (almeno di un'inversione di tendenza) ha avuto il merito di animare una discussione un confronto tra i diversi attori coinvolti a vario titolo dall'emergenza che si è determinata.

Gli ultimi sviluppi stessi e i diversi contributi che sono arrivati hanno confermato l'attenzione e provato a spingere e correggere la strategia iniziale con aggiornamenti e modifiche più mirate e puntuali quest'evoluzione normativa ha portato all'elaborazione di una proposta di legge da parte del Cnel (DDL *Disposizioni per la rigenerazione e il ripopolamento delle aree interne e montane, il rafforzamento dei servizi e la promozione dello sviluppo locale sostenibile*).<sup>4</sup>

Una proposta interessante composta di 9 capitoli e 29 articoli, che prova a rendere più organiche le disposizioni per la rigenerazione e il ripopolamento delle aree interne, provando a migliorarne alcuni aspetti come ad esempio l'assunzione del principio di prossimità quale criterio ordinatore delle politiche pubbliche per queste aree, utilizzando per l'accesso ai servizi essenziali principi più aderenti di accessibilità quali la distanza temporale e la tipologia di area.

Oppure il rafforzamento delle aziende e del sistema pubblico nei progetti di sviluppo mirato a nuove forme tese a valorizzare strumenti innovativi come la telemedicina, le équipe mobili, le farmacie rurali etc. oppure sul piano demografico l'istituzione della clausola sociale tesa a favorire, e dare priorità attraverso azioni mirate ai comuni più distanti dai servizi.

Altro fattore interessante proposto con il DDL e quello riguardante l'istituzione di una banca dati, delle buone pratiche che dovrebbe monitorare e svolgere una relazione con valutazione indipendente e biennale lo stato dell'attività del programma e sugli esiti ed il conseguimento degli obiettivi. Il tutto realizzato in piena coerenza con la strategia nazionale aree interne (Psnai) e con il quadro di programmazione europeo, nazionale e territoriale, che ha come finalità quella di evitare inefficienze, sovrapposizioni, e frammentazioni migliorando gli interventi e orientandoli verso obiettivi chiari, condivisi e soprattutto misurabili e verificabili.

La proposta più organica e puntuale del Cnel mantenendo fermi gli obiettivi del progetto originale Snai poi PSNAI, di contrastare lo spopolamento affrontando i temi del Capitale quotidiano,<sup>5</sup> lavoro, occupazione, servizi strategici etc superando vecchie logiche e modelli d'assistenza, provando a correggere e valorizzare l'importante esperienza di partenariato fino ad oggi realizzata.

I punti principali della proposta del Cnel: clausola sociale e prioritaria, agevolazioni fiscali e incentivi mirati al ripopolamento, sviluppo e semplificazione

3 Si veda Censis, Supporto operativo alla strategia delle aree interne 2024.

4 Si veda ddl del Cnel del 29 gennaio 2026.

5 Angelo Salento, *Il capitale quotidiano, manifesto per riabitare l'Italia*, Donzelli editore, 2020.

delle attività economiche del territorio, sviluppo delle risorse materiali ed immateriali del territorio ( filiera ambiente, cultura, turismo) valorizzazione dei boschi e dell'attività agricola e dello sviluppo di energia alternativa e delle nuove tecnologie<sup>6</sup> economia circolare green community,<sup>7</sup> monitoraggio, trasparenza , condivisione buone pratiche, fanno della proposta una buona occasione per migliorare e correggere la strada finora intrapresa e provare ad esplorare nuove opportunità.

### **Riassumendo**

L'intuizione di occuparsi delle aree interne è sicuramente stata positiva e nella sperimentazione delle attività che si sono succedute dalla prima strategia del 2014-2020 oggi consolidata con il PSNAI del 2025, con il coinvolgimento di 1.900 comuni e 4,5 milioni e circa di abitanti rappresenta un'esperienza estremamente positiva in fase evolutiva, di continuo sviluppo e aggiornamento.

Il metodo innovativo del place based (strategia di sviluppo locale) attraverso le forme del partenariato e della partecipazione dal basso, che attraverso il partenariato e le varie forme di integrazione e partecipazione di istituzioni e associazioni locali hanno avuto il merito di ottenere il risultato più evidente, quello del cambio di paradigma che consegna al territorio il protagonismo, la co-progettazione superando le politiche calate dall'alto.

La strategia nella sua evoluzione ha avuto il merito di favorire e consolidare le reti territoriali, e forme di gestione associata spingendo ad esempio i piccoli comuni a diventare protagonisti, ha farsi sistema, a consorziarsi per ottenere finanziamenti e ulteriori vantaggi (ad esempio, unioni dei comuni), sperimentando nuove forme di gestione associata dei servizi

Ha garantito una gestione più oculata delle risorse e l'integrazione tra diversi fondi e finanziamenti, riconosciuti anche attraverso strumenti istituzionali come L.di bilancio, fondo comuni marginali etc. e un utilizzo più puntuale dei fondi strutturali europei FESR, FSE, etc. e per quanto riguarda infrastrutture viarie, il piano nazionale complemento PNC, ha cui si sono aggiunti e integrati i fondi del PNRR che hanno direttamente favorito i comuni.

La durata temporale, la partecipazione e le azioni prodotte hanno anche contribuito alla creazione di nuove leadership e strumenti come le "strategie d'area", integrato altri strumenti come le green community in un processo di responsabilizzazione e di crescita di partecipazione civica attenta e preoccupata del futuro del territorio.

### **Criticità**

Nonostante queste indiscutibili e positive novità i risultati ottenuti non sono quelli auspicati con evidenti limiti e mancanze delle strategie - azioni e finanziamenti attivati -, un percorso che ha però avuto il merito di individuare alcuni problemi su cui concentrare l'attenzione e provare ad impegnarsi per superarli.

Primo tra tutti la capacità amministrativa dei piccoli comuni, la mancanza endemica di personale tecnico e amministrativo qualificato, che ha creato enormi difficoltà nello sviluppo e la gestione di progetti, appalti, rendicontazione, creando ritardi e rallentamenti nella possibilità di spesa dei fondi

---

6 Emanuela Bompam, Ilaria Nicoletta Brambilla, *Che cosa è l'economia circolare*, Edizioni Ambiente 2021.

7 Si veda scheda UNCEM (Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani), 31 marzo 2022, <http://uncem.it>; Giampiero Lupattelli, *Green Community*, Rubettino, 2024.

disponibili.

Altro aspetto è la burocrazia, l'estrema complessità di governance, del multilivello Stato, Regioni, comuni, che si è confermato uno dei problemi più grandi e resistenti, oggi considerato dalle imprese anche più grave dell'accesso al credito. Iter decisionali troppo lunghi e farraginosi, che ingabbiano i piani di sviluppo (accordi di programma quadro APQ) in anni di estenuanti e spesso inconcludenti negoziazioni con il rischio di disperdere e far venire meno l'entusiasmo e la positività delle comunità locali.

Altra difficoltà evidenziata è sicuramente quella di non saper valutare bene l'impatto demografico, che per tutte le componenti che lo riguardano rimane seppur molto utile ed indicativo della lettura generale dei fenomeni di spopolamento estremamente complesso e ancora poco utile a stabilire un nesso causale diretto tra gli interventi SNAI e le inversioni di tendenza demografica che comunque hanno bisogno di tempi molto lunghi per manifestarsi ed essere correttamente interpretati.

Inoltre per l'impatto che ha prodotto va valutato anche il PNRR che in alcuni territori ha stimolato una buona sinergia, ma anche sovrapposizione e frammentazione con il programma SNAI, non avendo (anche per i tempi stretti del PNRR che finirà nel 2026) una visione organica o d'insieme di ciò che si andava realizzando, che per il PNRR assume soprattutto la necessità di spendere e non di valutare le cose realizzate.

Il PNRR è stato una grande e positiva opportunità offerta dall'Europa agli stati membri ed in particolare all'Italia con una dotazione di spesa eccezionale 194 Mld, (VB), che ha avuto sicuramente un impatto positivo sul Pil ma molto meno sullo sviluppo.

Un'analisi più precisa sull'impatto reale del PNRR sarà possibile averla quando questo sarà concluso e tutte le misure saranno valutate, per il momento ci si può solo limitare a valutare ciò che è possibile e quello che si vede qualche problema sulla capacità di spesa ma soprattutto sulla realizzazione delle opere finanziate e sugli obiettivi finali è già percepibile.

Un'ulteriore tema sensibile è quello della sostenibilità finanziaria cui sono legati molti dei servizi attivati (trasporto a chiamata, servizi sociali e sanitari di comunità o territoriali, scuole di vallata, etc) che faticano a trovare una chiara e certa continuità finanziaria una volta terminati i fondi di avviamento SNAI.

La Snai ha il grande merito storico di avere riportato il territorio del margine al centro dell'attenzione, dell'agenda politica nazionale, offrendo a questi territori una dignità istituzionale e un quadro logico di riferimenti. L'efficacia del nuovo PSNAI con i suggerimenti e le proposte di altri istituti (Cnel, Censis e gli accordi di partenariato) dipenderà dalla capacità e la volontà delle istituzioni centrali e regionali di superare i colli di bottiglia e i ritardi della burocrazia e dalla capacità di fornire un supporto tecnico efficiente e permanente ai comuni piccoli.

Senza quest'azione di realismo e concretezza i fondi disponibili e le idee di sviluppo a essi connesse rischiano di tradursi in un potenziale inespresso, e di vanificare quanto di buono si è finora realizzato e soprattutto ciò che è possibile migliorare.

Considerando tra le fragilità il sistema politico istituzionale locale, e l'effetto non secondario dei campanilismi e della gestione del consenso attraverso l'utilizzo delle risorse e della spesa pubblica, che in tutto il processo pur interessante dei fondi SNAI e delle fondamentali relazioni locali rimane spesso un problema, un vero invitato di pietra.

# L'istituzione dei "Transformation Hub" da parte di Generali S.p.A

di Vittorio Di Vaio

A pochi giorni dal conferimento dei primi tre "Bollini CNEL"<sup>1</sup> da parte della Commissione Nazionale Permanente sulla partecipazione dei lavoratori appare utile analizzare il Contratto Integrativo Aziendale firmato dal Gruppo Generali con First Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Fna e Snfia il 18 aprile 2025. Quella firmata da Generali è stata ritenuta una buona pratica di partecipazione organizzativa, ovvero quella forma di partecipazione prevista dal Capo IV (articoli 7 e 8) della legge n.76 del 2025, finalizzata a piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro.

L'accordo in esame è il risultato di un impegno collettivo che ha riposizionato al centro valori come l'equità, la sicurezza e il benessere dei lavoratori, prescindendo dal valore economico dell'azienda e dalla sua competitività. La contrattazione aziendale viene vista come strumento di crescita e miglioramento, finalizzata ad una transizione industriale sostenibile per i lavoratori, per l'azienda e per la comunità. Tra le tematiche disciplinate dall'accordo non mancano temi orientati al futuro, come la trasformazione digitale, l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale e la risposta ad un mercato del lavoro in continua evoluzione. Pertanto, la formazione continua delle persone e la riqualificazione delle competenze sono obiettivi perseguiti per il benessere dell'impresa e delle persone.

La Commissione per la Partecipazione dei Lavoratori ha riconosciuto il valore innovativo dell'articolo 14 del Contratto Integrativo Aziendale di Generali "diritti sociali e trasformazione digitale", che concretizza i principi introdotti dalla legge n. 76 del 15 maggio 2025 sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese. Per favorire il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nelle scelte aziendali relative ad un'innovazione dei modelli organizzativi richiesta dall'introduzione di modelli di Intelligenza Artificiale e delle sfide poste dalle nuove Direttive UE in materia di sostenibilità, il Gruppo Generali ha ritenuto utile l'istituzione di 3 commissioni paritetiche definite "Transformation Hub". Compito delle commissioni è quello di promuovere e realizzare attività di analisi e di proposta di soluzioni innovative in ambito organizzativo. L'individuazione dei rappresentanti sindacali nelle commissioni paritetiche avverrà sulla base di profili dotati di competenze certificate nelle materie oggetto dell'attività specifica della commissione, garantendo, per consentire il massimo coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici, un sistema di rotazione triennale degli stessi rappresentanti.

Gli ambiti di applicazione della prima commissione sono gli "strumenti di Intelligenza Artificiale e Modelli di organizzazione del lavoro", tramite il quale il Gruppo si impegna ad illustrare alle organizzazioni sindacali i modelli di IA utilizzati dall'azienda, offrendo anche un benchmark in merito al suo utilizzo all'interno del settore. Compito della commissione è anche quello di raccogliere proposte utili da parte delle organizzazioni sindacali sull'utilizzo delle tecnologie IA ed infine condividere con la parte sindacale le attività

---

1 [Buone pratiche partecipative riconosciute.](#)

previste dall'articolo 4 dell'AI ACT per un'adeguata alfabetizzazione dei dipendenti all'Intelligenza Artificiale, consentendo ai lavoratori e alle lavoratrici di comprendere i principi base dell'IA per un'applicazione consapevole di tali modelli tecnologici.

La seconda commissione si occupa di "sostenibilità e implementazione in azienda dei modelli ESG", finalizzata a valutare la sostenibilità e l'impatto etico delle aziende a prescindere dai parametri finanziari, informando le organizzazioni sindacali in merito all'applicazione delle direttive UE in materia di Sostenibilità.

La terza commissione tocca i temi dell'"invecchiamento attivo e gestione delle competenze", al fine di consentire la valorizzazione delle competenze di ciascuna generazione presente in azienda e garantire un efficace ricambio generazionale.

Come riconosciuto dalla Commissione Partecipazione gli istituti partecipativi delineati dal Contratto Integrativo Aziendale del Gruppo Generali rappresentano un esempio di lodevole attuazione della legge n.76 del 2025, finalizzato all'accrescimento dei livelli di motivazione e partecipazione di lavoratori e lavoratrici, al miglioramento della qualità complessiva dell'ambiente di lavoro ed all'aumento della produttività dei lavoratori dell'azienda, fenomeno direttamente proporzionale al miglioramento della qualità di lavoro quotidiano.

# Il Bilancio di sostenibilità: da adempimento normativo a governance partecipata?

di Ilaria Carlino

Negli ultimi anni la sostenibilità è passata dall'essere un tema principalmente reputazionale a rappresentare una componente strutturale delle strategie industriali delle imprese. Con l'introduzione della Direttiva europea 2022/2464 sulla Rendicontazione di Sostenibilità Aziendale (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), le aziende sono ora chiamate ad adottare gli Standard Europei per la Rendicontazione di Sostenibilità (ESRS – European Sustainability Reporting Standards), integrandoli nelle proprie strategie e rendicontandoli nelle dimensioni ambientale, sociale e di governance, contestualmente al bilancio d'esercizio.

A partire da questo nuovo quadro normativo, il Progetto Europeo ESRS "Gli standard europei di rendicontazione sociale come nuovo strumento per rafforzare il dialogo sociale nelle aziende nell'attuazione della direttiva CSRD e del sistema di reporting ESG", coordinato da NSZZ Solidarność (Polonia), e con partner, tra gli altri, la CISL Nazionale e la Fondazione Ezio Tarantelli, si è proposto di analizzare in che misura tali strumenti possano rappresentare un'opportunità per rafforzare il dialogo sociale, inclusa la contrattazione collettiva, e quali possano essere eventuali raccomandazioni affinché l'adempimento normativo possa tradursi in un reale processo di governance partecipata.

Per raggiungere questo obiettivo, il progetto ha previsto una fase di ricerca che ha portato alla selezione di trentadue aziende: cinque per ciascun Paese coinvolto, ad eccezione della Polonia, dove le imprese identificate sono state sette. L'analisi si è concentrata sui bilanci di sostenibilità e, in particolare, sugli aspetti sociali in essi trattati. Successivamente, il ruolo effettivamente svolto dai rappresentanti sindacali nella definizione dei contenuti di tali report è stato approfondito attraverso interviste rivolte sia ai referenti aziendali responsabili della loro redazione, sia ai rappresentanti sindacali a livello aziendale, territoriale e settoriale nazionale.

In attesa di una lettura comparativa dei risultati complessivi della ricerca, le evidenze emerse dai cinque casi studio italiani<sup>1</sup> consentono, nonostante l'esiguità del campione, di formulare alcune considerazioni generali e di aprire una riflessione più ampia.

Le aziende oggetto dell'indagine appartengono ai settori metalmeccanico, tessile, agroalimentare e bancario-assicurativo e sono state selezionate e contattate grazie al coinvolgimento delle rispettive Federazioni di categoria della CISL. Si tratta prevalentemente di grandi gruppi multinazionali che, considerato il contesto normativo, ancora in evoluzione, risultano i soggetti maggiormente preparati ad affrontare i nuovi obblighi di rendicontazione. La Direttiva europea cosiddetta "Stop the Clock", recepita in Italia attraverso il Decreto Legge 30 giugno 2025, n. 95, convertito nella Legge 8 agosto

---

<sup>1</sup> Per approfondire i casi studio analizzati è possibile consultare il Rapporto di Sintesi dei casi italiani al seguente link: [https://www.fondazionetarantelli.it/wp-content/uploads/2026/04/Prog.-ESRS\\_Report-di-Sintesi-dei-casi-studio-italiani.pdf](https://www.fondazionetarantelli.it/wp-content/uploads/2026/04/Prog.-ESRS_Report-di-Sintesi-dei-casi-studio-italiani.pdf)

2025, n. 118, ha prodotto, infatti, un restringimento dell'ambito di applicazione e uno slittamento temporale degli obblighi previsti dalla CSRD.

Nell'ambito della ricerca, soltanto due aziende risultano attualmente pienamente soggette agli obblighi della Direttiva CSRD. Le altre hanno invece adottato percorsi gradualisti di allineamento, selezionando autonomamente i temi da sviluppare nei propri report di sostenibilità. Questo suggerisce che il rinvio normativo ha rallentato l'obbligo formale di pubblicazione, ma non ha interrotto i processi già avviati dalle imprese più strutturate, che stanno sperimentando i nuovi modelli di rendicontazione.

Tutte le aziende coinvolte dispongono di una lunga esperienza nella redazione di bilanci di sostenibilità, inizialmente costruiti su base volontaria. Ciò ha favorito la presenza di sistemi consolidati di raccolta dati e di strutture e funzioni interne dedicate alla sostenibilità.

Uno degli elementi più innovativi introdotti dalla CSRD è il principio della doppia materialità: non si considera soltanto il modo in cui i fattori ambientali e sociali incidono sui risultati economici dell'impresa, ma anche l'impatto che l'impresa stessa genera sulla società, sul lavoro e sull'ambiente.

Le aziende analizzate applicano questo principio con livelli diversi di intensità. In molti casi si affidano a società di consulenza esterne per costruire matrici di materialità,<sup>2</sup> benchmark settoriali e processi di consultazione degli stakeholder. Proprio su questo punto emergono differenze rilevanti: cambiano infatti sia i soggetti coinvolti sia le modalità di consultazione. In tre casi il sindacato è esplicitamente indicato tra gli stakeholder; in uno ci si riferisce ai "rappresentanti dei lavoratori" mentre nell'ultimo non ci sono riferimenti specifici.

Questo apre ad una riflessione sulla possibilità per il sindacato, laddove menzionato, di incidere in qualche misura nella definizione delle priorità sociali del report.

Le pratiche aziendali osservate in proposito sono molto differenziate. Alcune imprese, come già evidenziato, coinvolgono i sindacati soprattutto nella fase di analisi di materialità, tramite focus group o questionari online gestiti spesso da consulenti esterni, collocandoli all'interno del più ampio alveo degli stakeholder. Altre aziende non ne prevedono alcun ruolo specifico, richiamando l'assenza di un obbligo normativo. In alcuni casi emerge, inoltre, una preferenza per un coinvolgimento dei sindacati solo successivo alla redazione del report.

Le aziende tendono a ritenere che, attraverso il sistema delle relazioni industriali — in particolare mediante la contrattazione collettiva, il confronto nell'ambito di comitati congiunti su tematiche specifiche e ulteriori opportunità di consultazione (incluse quelle condotte da soggetti terzi ai fini del rilascio di eventuali certificazioni) — il sindacato risulti, seppur indirettamente, coinvolto nella definizione di alcuni contenuti del report.

Dall'analisi emerge, infatti, che molte pratiche relative agli aspetti sociali riportate nei bilanci derivano da accordi sindacali già consolidati. Tra gli esempi più frequenti figurano il welfare aziendale integrativo, i fondi sanitari, la formazione continua finanziata tramite Fondi Interprofessionali, le misure di conciliazione vita-lavoro, gli interventi su salute e sicurezza, le politiche di parità di genere e i premi collegati a indicatori di sostenibilità. In generale, i rappresentanti sindacali intervistati hanno manifestato interesse a partecipare al processo di redazione dei report, pur con livelli diversificati di attenzione al tema. Tali differenze sembrano dipendere spesso

<sup>2</sup>Le matrici di materialità sono le traduzioni in grafica dei risultati dell'analisi di materialità e consentono di determinare la rilevanza dei temi ESG.

dalla sensibilità personale, dall'interesse delle proprie Federazioni di categoria e, più in generale, dal sostegno offerto dalla Confederazione sindacale di appartenenza.

Il nodo principale in tema di coinvolgimento dei rappresentanti sindacali sembra riguardare, però, le competenze tecniche necessarie a questi ultimi per leggere criticamente i report e verificare la coerenza tra i dati dichiarati e le condizioni reali di lavoro. Su questo punto emerge con chiarezza una richiesta di formazione, anche per ridurre il divario rispetto alle competenze aziendali, spesso rafforzate dal supporto di società specializzate nella redazione dei report. Tuttavia, alcuni intervistati hanno espresso perplessità circa la concreta possibilità per i rappresentanti sindacali aziendali di disporre, nel quadro delle attività quotidiane, del tempo e delle risorse necessari a sviluppare pienamente le competenze tecniche utili per una lettura critica del bilancio di sostenibilità e per un'analisi approfondita di tutte le sue componenti. Questa osservazione sembra suggerire la necessità di una riflessione approfondita per le Organizzazioni sindacali, orientata alla ricerca e sperimentazione di modalità innovative volte a fornire un supporto efficace ai propri rappresentanti, in tale ottica.

Alla luce dell'analisi dei report e di quanto emerso dalle interviste, rimangono aperte numerose altre questioni di rilievo, tra le quali si evidenziano sinteticamente le seguenti.

Il quadro presentato nei bilanci consolidati riflette effettivamente le diverse realtà dei Paesi in cui opera l'impresa relativamente al ruolo dei sindacati e alle fasi di consultazione e di relazioni industriali? Quale ruolo potrebbero svolgere, in questo contesto, i Comitati Aziendali Europei? E gli Accordi Quadro Internazionali?

I sindacati e i lavoratori che rappresentano possono essere considerati allo stesso modo degli altri stakeholder esterni, oppure il loro ruolo richiede un riconoscimento distinto?

Infine, in che modo il coinvolgimento del sindacato nella redazione dei report può essere valorizzato anche alla luce delle opportunità aperte dall'entrata in vigore, nell'ordinamento giuridico italiano, della legge 15 maggio 2025, n. 76, promossa dalla CISL?

Nel complesso, lo studio lascia aperta la domanda iniziale relativa alla possibilità che il bilancio di sostenibilità e gli obblighi derivanti dalla direttiva CSRD possano davvero rafforzare il dialogo sociale.

Le evidenze emerse dallo studio dei casi italiani analizzati sembrano suggerire che relazioni industriali (dialogo sociale) forti e consolidate contribuiscano a rendere il report di sostenibilità più condiviso e, quindi, più aderente alla realtà, anche in assenza di specifiche procedure di informazione e consultazione per la sua redazione.

Affinché l'obbligo normativo si traduca in pratica consolidata, occorre, comunque, una trasformazione culturale, capace di fare del bilancio di sostenibilità non solo uno strumento di compliance, ma anche uno spazio di confronto tra lavoratori, rappresentanze sindacali e management, orientato a reali opportunità di partecipazione.

DL 62 / 2026 · DECRETO LAVORO · 1° MAGGIO 2026

# Come cambiano gli incentivi all'occupazione con il nuovo Decreto Lavoro?

Quadro comparativo delle quattro misure · esonero al 100% dei contributi previdenziali (escluso INAIL)

## ESONERO 100% CONTRIBUTI INPS (ESCLUSA INAIL)

### LE QUATTRO MISURE A CONFRONTO

ART. 1 Bonus Donne			ART. 2 Bonus Giovani			ART. 3 Bonus ZES			ART. 4 Stabilizzazione		
TETTO/MESE	IN ZES	DURATA MAX	TETTO/MESE	IN ZES	DURATA MAX	TETTO/MESE	≤ 10	DURATA MAX	TETTO/MESE	TD→TI	DURATA MAX
650 €	800 €	24 mesi	500 €	650 €	24 mesi	650 €	≤ 10	24 mesi	500 €	TD→TI	24 mesi
<p><b>LAVORATRICE</b> Donna di <b>qualsiasi età</b>, ovunque residente. <b>Priva di impiego</b> retribuito da <b>≥ 24 mesi</b> <i>oppure</i> <b>priva di impiego ≥ 12 mesi</b> + lavoratrice svantaggiata ex art. 2 lett. b-g Reg. UE 651/2014</p> <p><b>DATORI DI LAVORO</b> Tutti i datori di lavoro <b>privati</b></p> <p><b>CONTRATTO E PERIODO</b> Solo <b>TI</b> (incluso PT, calcolo ponderato) Periodo: <b>1/1/2026 - 31/12/2026</b> <i>Durata ridotta a 12 mesi se svantaggiata ex art. 2 lett. a-g</i></p> <p><b>REQUISITI COMUNI APPLICATI</b> ↑ Incremento occ. netto Reg. UE 651/2014</p> <p><b>NOVITÀ VS DL 60/2024</b> Tetto ZES → 800 €/m Soglia 24 m ovunque Apprendistato escluso Salario giusto art. 7</p>			<p><b>LAVORATORE</b> <b>Under 35</b> alla data di assunzione. <b>Privo di impiego ≥ 24 mesi</b> <i>oppure</i> <b>privo di impiego ≥ 12 mesi</b> + svantaggiato ex art. 2 lett. c, e, f, g Reg. UE 651/2014</p> <p><b>DATORI DI LAVORO</b> Tutti i datori di lavoro <b>privati</b></p> <p><b>CONTRATTO E PERIODO</b> Solo <b>TI non dirigenziale</b> (incluso PT, calcolo ponderato) Periodo: <b>1/1/2026 - 31/12/2026</b> <i>Durata ridotta a 12 mesi se svantaggiato ex art. 2 lett. a-c, e-g</i></p> <p><b>REQUISITI COMUNI APPLICATI</b> ↑ Incremento occ. netto Reg. UE 651/2014</p> <p><b>NOVITÀ VS DL 60/2024</b> Esonero 100% (era 70%) Privo di impiego 24/12 mesi Reg. UE 651/2014 (era De Minimis) Incremento occ. ora richiesto Apprendistato pregresso eliminato Salario giusto art. 7</p>			<p><b>LAVORATORE</b> <b>Over 35</b> alla data di assunzione. <b>Privo di impiego da ≥ 24 mesi</b></p> <p><b>DATORI DI LAVORO</b> Datori privati con <b>≤ 10 dipendenti</b> nel mese di assunzione, con sede/unità produttiva in regione <b>ZES</b>: <i>Abruzzo · Molise · Campania · Basilicata · Sicilia · Puglia · Calabria · Sardegna · Marche · Umbria</i></p> <p><b>CONTRATTO E PERIODO</b> Solo <b>TI non dirigenziale</b> (incluso PT, calcolo ponderato) Periodo: <b>1/1/2026 - 31/12/2026</b></p> <p><b>REQUISITI COMUNI APPLICATI</b> ↑ Incremento occ. netto Reg. UE 651/2014</p> <p><b>NOVITÀ VS DL 60/2024</b> Esonero unico 100% (era 70%/100%) Incremento occ. obbligatorio Apprendisti esclusi Reg. UE 651/2014 (era De Minimis) Salario giusto art. 7</p>			<p><b>LAVORATORE</b> <b>Under 35</b> alla data di trasformazione. <b>Mai occupato a TI</b>. Titolare di TD di durata complessiva <b>≤ 12 mesi</b>, instaurato <b>entro il 30/4/2026</b></p> <p><b>DATORI DI LAVORO</b> Tutti i datori di lavoro <b>privati</b></p> <p><b>CONTRATTO E FINESTRA</b> Trasformazione <b>TD → TI</b> non dirigenziale Finestra: <b>1/8/2026 - 31/12/2026</b> Senza soluzione di continuità rispetto al TD instaurato entro il 30/4/2026</p> <p><b>REQUISITI COMUNI APPLICATI</b> ↑ Incremento occ. netto Reg. UE 651/2014 · art. 108 TFUE</p> <p><b>NOVITÀ VS DL 60/2024</b> Misura autonoma (era in Bonus Giovani al 70%) Esonero 100% Finestra 1/8 - 31/12/2026 TD ≤ 12 mesi entro 30/4/2026 Aiuto notificato art. 108, par. 3 TFUE Salario giusto art. 7</p>		

### REGOLE TRASVERSALI A TUTTE E QUATTRO LE MISURE

#### CONDIZIONI COMUNI DI ACCESSO

- **Incremento occupazionale netto** rispetto alla media dei 12 mesi precedenti (calcolo ponderato per part-time)
- **Nessun licenziamento per GMO o licenziamento collettivo** nei 6 mesi precedenti, nella medesima unità produttiva, e nei 6 mesi successivi, nella medesima unità produttiva per medesima qualifica
- **Salario giusto** (art. 7 DL): trattamento economico individuale non inferiore al CCNL comparativamente più rappresentativo del settore
- Rispetto dei principi generali di fruizione degli incentivi (**art. 31 D.Lgs. 150/2015**)
- Rispetto del **Reg. UE 651/2014** — per la sola Stabilizzazione: efficacia subordinata all'autorizzazione UE ex art. 108, par. 3 TFUE

#### CUMULABILITÀ · ESCLUSIONI · REVOCA

- **Non cumulabile** con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente
- **Compatibile, senza alcuna riduzione**, con la maxi-deduzione del costo del personale ex art. 1 cc. 399-400 L. 207/2024
- **Esclusioni**: lavoro domestico e apprendistato
- **Revoca**: licenziamento per GMO del lavoratore (o di altro con stessa qualifica nella stessa unità produttiva) entro 6 mesi dall'assunzione/trasformazione → revoca dell'esonero e recupero del beneficio fruito



**Ecco l'edizione 2026 del**

# Premio Pierre Carniti

**per studi di giovani in materia di lavoro**

- ✓ Sei un giovane con meno di 34 anni?
- ✓ Ti appassionano e studi i temi sul cambiamento del lavoro?

**Hai l'occasione giusta per esprimerti e metterti alla prova**

**Presenta il tuo studio entro il 15 dicembre 2026**

Tema da sviluppare: **Giovani e lavoro, tendenze, bisogni e nuove politiche**

**I 3 studi migliori verranno premiati a marzo 2027 con un premio di 3.000 € ciascuno**

**Partecipa o fai partecipare chi può essere interessato**

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





REGOLAMENTO EDIZIONE 2026

# Fondazione Pierre Carniti ETS

## Premio Pierre Carniti

### per studi di giovani in materia di lavoro



La Fondazione Pierre Carniti ETS ha tra le sue principali finalità la promozione di studi ed analisi in tema di lavoro, particolarmente focalizzati sul cambiamento che lo sta attraversando.

Con questo Premio, in continuità con quanto già promosso negli scorsi anni, la Fondazione intende sostenere, incentivare e promuovere gli studi e le analisi di giovani studenti, laureandi e laureati in qualsiasi disciplina e corso di laurea, convinta che lo sguardo e il pensiero di chi è giovane sia fondamentale per leggere più a fondo le caratteristiche più profonde di un mondo del lavoro oggi attraversato da una radicale modernizzazione.

#### PARTECIPANTI

Il Premio Pierre Carniti, promosso dalla Fondazione Pierre Carniti ETS, è rivolto a giovani, studenti, laureati che presentino studi in materia di lavoro secondo la traccia definita dal presente regolamento e che al 30 giugno 2026 non abbiano ancora compiuto il 34° anno di età.

#### STUDI ED ELABORATI

I partecipanti dovranno presentare un testo originale e inedito, di lunghezza compresa tra le 35mila e le 55mila battute (spazi compresi, esclusi allegati o tabelle), attinente alla traccia tematica del Premio indicata al punto 8 del Regolamento.

Sono ammesse anche tesi di laurea discusse a partire dal 1 luglio 2025.

#### PREMIO

Il Premio per l'anno 2026 ha una dotazione complessiva di 9.000 euro.

Saranno premiati i tre studi migliori, scelti secondo i criteri stabiliti dalla commissione esaminatrice. La

valutazione della commissione esaminatrice è insindacabile.

A ciascuno degli autori vincenti sarà corrisposta la somma di 3.000 euro al lordo delle ritenute di legge. I premi saranno assegnati in un apposito evento nel marzo del 2027.

È inoltre prevista l'eventuale pubblicazione a cura della Fondazione dei testi pervenuti (elaborati o abstract), che si riterranno di particolare interesse, sul sito della Fondazione stessa o con altri mezzi, senza scopo di lucro.

#### DOMANDA DI PARTECIPAZIONE

La richiesta di partecipazione va inviata esclusivamente per posta elettronica all'indirizzo:

**premio@fondazionecarniti.it** (oggetto: Premio Pierre Carniti 2026) e deve pervenire non oltre la mezzanotte del giorno 15 dicembre 2026.

Vanno allegati i seguenti documenti in formato digitale (pdf):

- una copia del proprio elaborato in versione italiana e firmato;
- un breve abstract (max 6000 battute) che lo riassume;
- il proprio curriculum vitae firmato, con chiara indicazione dei dati anagrafici e dei riferimenti di contatto (indirizzo, telefono e mail);
- la copia fronte retro di un documento di identità.

La segreteria del Premio darà conferma scritta della avvenuta ricezione.

Eventuali dichiarazioni non veritiere o l'utilizzo di piattaforme di IA generativa per creare testi renderanno nulla la candidatura o la vincita al Premio.

Si prega di prendere visione della Informativa Privacy, disponibile sul sito della Fondazione alla sezione Premio.

# Palazzo del Lavoro

Piazza IV Novembre 5, Milano

## 21 Maggio 2026

Dalle ore 9:30 alle 13:30

### SALUTI ISTITUZIONALI

**Antonio Bonardo**

Direttore Rapporti Istituzionali e Sindacali  
di Gi Group Holding

**Walter Galbusera**

Presidente Fondazione Anna Kuliscioff  
Introduce e modera

**Dario Di Vico**

Giornalista del Corriere Della Sera

### RELAZIONI

**Pietro Ichino**

Professore Emerito di Diritto del Lavoro  
*Come uscire dall'ottantennio di  
"diritto sindacale transitorio"*

**Claudio Negro**

Fondazione Anna Kuliscioff  
*Come affrontare la questione salariale*

**Marco Leonardi**

Università degli Studi di Milano  
*Gli aspetti economici delle proposte*

### INTERVENTI

**Stefano Binda**

Segretario CNA Lombardia

**Roberto Di Maulo**

Segretario Generale Fismic - Confasal

**Alessandro Roggerini**

Direttore Risorse Umane Gruppo Duferco

**Emmanuele Massagli**

Presidente della Fondazione Ezio Tarantelli

**Luca Stanzione**

Segretario Generale della  
Camera del Lavoro di Milano

**Luca Vizzini**

Responsabile Area Lavoro  
Confcommercio Milano, Lodi e Monza Brianza



**I SINDACATI E LA  
COSTITUZIONE  
INATTUATA  
DUE PROPOSTE**

FONDATORE GIULIO POLOTTI



FONDAZIONE  
**Anna Kuliscioff**

ENTE DEL TERZO SETTORE

XXVIII Incontro di studi delle ACLI Milanesi

# DEMOCRAZIA ECONOMICA, SALARI E PARTECIPAZIONE: UN CIRCOLO VIRTUOSO?

**SABATO 23 MAGGIO 2026 | ORE 9:30**  
Auditorium L. Clerici | Via della Signora 3 | Milano

## PROGRAMMA

**9.30** *Saluti Introduttivi*

DELFINA COLOMBO, *Presidente delle ACLI Milanesi*

**9.45** *Relazione di* LORENZO GAIANI, *Responsabile dell'Ufficio Studi delle ACLI Milanesi*

**10.00** *La partecipazione dei lavoratori come via per la democrazia economica*

EMMANUELE MASSAGLI, *Università LUMSA, Presidente della Fondazione Tarantelli*

**10.30** *Democrazia economica per tutte e per tutti*

LAURA PENNACCHI, *Economista, già Sottosegretaria al Tesoro*

**11.00** *Tavola rotonda Partecipazione e condizioni di lavoro*

*Coordina* MARCO CARCANO, *Ufficio studi ACLI Milanesi*

**Panel 1:**

GIOVANNI ABIMELECH, *Segretario generale UST-CISL Milano Metropoli*  
VINCENZO GRECO, *Segreteria Camera del lavoro Metropolitana di Milano*  
MASSIMO MINELLI, *Presidente Confcooperative Lombardia*

**Panel 2:**

MARCO LEONARDI, *Docente di Economia politica -Università Statale di Milano*  
DIANA DE MARCHI, *Consigliera delegata alle Politiche del lavoro, le Pari opportunità e le Politiche sociali della Città Metropolitana di Milano*  
MARTINO TRONCATTI, *Presidente ACLI Lombardia*

**13.00** *Conclusioni*

RAFFAELLA DISPENZA, *Vicepresidente nazionale vicaria delle ACLI*

📅 28 Maggio · 16:00-18:00

📍 Castello Aragonese

• PLENARIA

# L'impresa del futuro

Come sopravvivere, crescere e innovare in un territorio che cambia

➔ Condividi

## — Relatori del panel

RELATORE PRINCIPALE



**Marco Barbieri**

Segretario Generale Confcommercio



**Pina Picierno**

Vice Presidente Parlamento Europeo



**Massimo Temussi**

Direttore Generale Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali



**Lucio Lamberti**

Professore Ordinario di Marketing Analytics e di Analytics for Business Lab al Politecnico di Milano



**Stefania Crotta**

Direttore Generale Dipartimento Energia del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica



**Emanuele Massagli**

Professore di Didattica Generale e Pedagogia Sociale LUMSA



MODERA IL PANEL

**Francesco Giorgino**

Professore LUISS

il  
**PRO**  
**GET**  
**TO—**

Rivista di cultura del lavoro