

XIV° CONGRESSO



**CISL**  
LOMBARDIA



COSTRUIAMO IL **FUTURO**  
DECIDIAMO **INSIEME**  
IL CORAGGIO DELLA PARTECIPAZIONE

RELAZIONE  
DELLA SEGRETERIA

## Indice

Saluto.....	5
Contesto globale.....	6
Contesto nazionale.....	7
Contesto regionale.....	8
Il ruolo della CISL.....	9
Sintesi tematica .....	11
<i>Donne</i> .....	12
<i>Organizzazione</i> .....	12
<i>Servizi</i> .....	13
<i>Lavoro</i> .....	14
<i>Salute e Sicurezza</i> .....	15
<i>Economia</i> .....	16
Ascoltare per agire.....	17
Young CISL.....	18
Transizioni .....	18
<i>Transizione digitale</i> .....	19
<i>Transizione energetica e ambientale</i> .....	21
<i>Transizione demografica</i> .....	22
<i>Giovani</i> .....	22
<i>Nuove cittadinanze</i> .....	23
<i>Previdenza complementare</i> .....	24
Welfare.....	25
<i>Salute e Sociale</i> .....	25
<i>Abitare</i> .....	26
<i>Sovraindebitamento</i> .....	27
Lavoro pubblico.....	27
Legalità .....	28
Territori.....	28
Partecipazione .....	29
Alleanze .....	31
Corpi sociali intermedi.....	31
Interconfederalità.....	32
Bruxelles .....	34
CISL, again.....	35
Priorità.....	36
Conclusioni.....	38

---

## Saluto

Buongiorno a tutte e a tutti.

È davvero bello rivedervi.

E lasciatemelo dire subito, è una gioia e un'emozione immensa essere qui insieme.

Grazie davvero per la vostra presenza, per l'ascolto, per il lavoro che ognuno di voi porta con sé.

Grazie anche agli illustri ospiti e alle autorità istituzionali che ci onorano della loro presenza, dell'attenzione e del contributo.

Un saluto affettuoso ed un sincero benvenuto anche in terra di Lombardia alla nostra Segretaria Generale Daniela Fumarola.

In questa fase congressuale ho camminato in lungo e in largo dentro la nostra Organizzazione, ascoltando, osservando, imparando; oggi provo a restituire qualcosa. Con semplicità e chiarezza, spero, ma soprattutto con tutta la passione che sento per questa responsabilità, che condivido con la mia Segreteria e con tutti voi.

E allora, se siete d'accordo, iniziamo.

È stato un viaggio vero, umano e sindacale. Un itinerario che oggi prosegue e da qui continuerà, ancora una volta, insieme.

Questo Congresso non è un punto d'arrivo, almeno per me. È un momento di passaggio e soprattutto di rilancio; di rilancio di un mandato collettivo, di una visione e di una comune linea strategica.

È la tappa visibile di un processo circolare che nasce prima e necessariamente deve saper andare oltre.

Questo è il tempo dell'orizzonte, non del resoconto.

Anche per questo lo abbiamo pensato e voluto così essenziale. Senza affollate tavole rotonde, senza lunghi momenti di confronto politico.

Solo parole vive, quelle dei graditi ospiti, certamente, ma soprattutto quelle dei veri protagonisti di ogni Congresso, i delegati.

Perché, in un tempo che spesso confonde la visibilità con la profondità, noi scegliamo la sostanza.

Così abbiamo scelto di dare il massimo tempo possibile al dibattito tra chi ogni giorno tiene viva la CISL nei luoghi di lavoro, nei territori, nelle comunità.

È il nostro modo per rendere evidente che questo Congresso vuole essere moderno e innovatore dentro la riscoperta di un esercizio di democrazia sindacale libera e partecipata, che ha radici profonde nel passato.

Vorrei anche sottolineare, con semplicità, che se questo approccio affonda le radici nel nostro Statuto, ha trovato un interprete recente in una figura che tutti conoscete bene. Lo stile di fiducia autentica, di sostegno concreto e di investimento sulle persone, sul piano umano e politico, rappresenta un'eredità importante lasciata dall'amico Ugo Duci, un dirigente che ha contribuito in modo sostanziale al percorso della CISL Lombardia.

A lui mi lega una riconoscenza profonda. È stato lui a chiedermi di assumere questo incarico, con una visione chiara e trasparente, nel segno di quello spirito costruttivo che ha reso la nostra Organizzazione stimata e riconoscibile. Se vorrete confermarmi in questo ruolo, lo porterò avanti con senso di responsabilità, cercando - pur nella naturale diversità di stile - di mantenere vivo quello stesso spirito.

---

## Contesto globale

Viviamo tempi difficili, certo. Ma è anche un tempo fertile. È un tempo che richiede lucidità, profondità e coerenza. Ci chiede di stare dentro la realtà, con la schiena dritta e gli occhi e il cuore aperti.

Con il coraggio di dire le cose per come stanno, e l'audacia di provare a cambiarle.

Sul piano della democrazia assistiamo, anche in Europa, a un preoccupante aumento dell'astensionismo e ad una sfiducia crescente verso la politica e le istituzioni e la loro capacità di rispondere ai bisogni reali delle persone. In Italia, in occasione delle ultime elezioni europee, un italiano su due ha scelto di non recarsi alle urne. Ventisei milioni di cittadini hanno voltato le spalle a un diritto fondamentale, lasciando spazio a una polarizzazione crescente che rischia di trasformare la rappresentanza in contrapposizione, e il confronto in conflitto.

Ne è sortita una democrazia un po' meno rappresentativa, in cui avanzano narrazioni semplicistiche, divisioni artificiali e logiche di appartenenza che nulla hanno a che vedere con il bene comune. Una deriva che rischia di capovolgere i valori fondanti della nostra Europa: la solidarietà, la coesione sociale, il rispetto dei diritti.

E se è vero che la democrazia continua a rappresentare un modello di riferimento per tanti popoli nel mondo, è altrettanto vero che quella liberale e partecipata, che abbiamo costruito con fatica in decenni di dialogo e pace, è sempre più spesso messa sotto accusa con argomenti falsi e una inquietante inversione di valori. Ci facciamo distrarre dai personalismi, dalle schermaglie quotidiane, dalla cronaca e perdiamo di vista ciò che davvero conta: difendere i presidi democratici, gli spazi di libertà, in altre parole la nostra Europa sociale.

Sul piano economico, per oltre un secolo la principale frattura sociale è stata interpretata come conflitto tra capitale e lavoro: da un lato i detentori dei mezzi di produzione, dall'altro la forza-lavoro salariata.

Questa rappresentazione è stata alla base delle principali teorie economiche, politiche e sindacali del Novecento.

Ma oggi siamo in un secolo del tutto nuovo: la progressiva evoluzione del capitalismo avanzato, segnato dalla finanziarizzazione, ha ridisegnato i confini del conflitto sociale. Oggi, la linea di faglia si sta spostando: la spaccatura è tra l'economia reale - quella fatta da imprese produttive e lavoratori insieme - e la rendita finanziaria, spesso sganciata da qualsiasi investimento nell'economia reale.

In questa nuova fase del capitalismo - che molti definiscono "*finanzialismo*" - il reddito proviene sempre più dalla rendita e sempre meno dal lavoro e dalla produzione.

Mentre i grandi investitori ottengono enormi ritorni spesso senza produrre nulla, molte piccole e medie imprese faticano ad accedere al credito, e i capitali si spostano verso asset volatili e speculativi.

Il vero conflitto sociale di oggi non è più tra impresa e lavoro, ma tra chi vive della produzione - lavoro o impresa - e chi vive di rendita finanziaria, talvolta puramente speculativa.

È questa la frattura più pericolosa. Ed è da qui che dobbiamo ripartire: investire nell'economia reale, valorizzare il lavoro, costruire una società più giusta e dinamica.

Qualcuno, in altri anni, avrebbe detto che siamo di fronte ad un *cambio di paradigma*; ma questa locuzione descrive propriamente quando un insieme di fatti noti e stabili vengono per la prima volta visti e descritti con una teoria completamente differente, come fece Galilei. Qui invece siamo di fronte a fatti completamente nuovi: una grandissima ricchezza che alimenta sé stessa incurante di tutto il resto. Qui siamo in un cambiamento di epoca. E se la transizione tra capitalismo e *finanzialismo* è un *cambio di epoca*, più che di paradigma, allora anche noi dobbiamo elaborare strumenti di azione e iniziativa nuovi e innovativi.

Anche perché, come se questo non bastasse, assistiamo anche a un rallentamento della globalizzazione, con molte economie che stanno ridefinendo il proprio ruolo nei mercati internazionali.

L'interdipendenza economica tra Stati diminuisce, cresce il protezionismo e le catene globali del valore vengono riorganizzate. Dal 2008, la quota del commercio globale in rapporto al PIL mondiale ha smesso di aumentare e in alcuni anni è addirittura calata. Dazi, sanzioni e incentivi alla produzione interna sono strumenti sempre più usati per promuovere le politiche industriali, per rafforzare i settori strategici e riportare le produzioni nei paesi amici (*friendshoring*).

In questo contesto, anche gli investimenti esteri diretti stanno diminuendo, specie nei settori high-tech. Si delinea un nuovo assetto globale: l'Occidente tenta di rafforzare le proprie filiere, mentre il blocco asiatico guidato dalla Cina costruisce una rete di scambi con i paesi emergenti. E le crisi energetiche e le tensioni geopolitiche accelerano il processo, spingendo verso una maggiore sovranità strategica.

Questo scenario pone interrogativi fondamentali, anche per il sindacato: come conciliare democrazia e sovranità nazionale, lavoro e logiche dei mercati finanziari globali?

Un esempio paradigmatico riguarda il settore sanitario lombardo. A febbraio 2024, la stampa ha riportato che fondi sovrani di Abu Dhabi e del Qatar erano interessati all'acquisto del 40% del Gruppo San Donato, leader della sanità privata, in vista della sua quotazione in Borsa.

Questa eventualità ha sollevato domande cruciali: in caso di acquisizione da parte di investitori stranieri, quella azienda sarebbe ancora centrata sui Livelli Essenziali di Prestazione (LEP), oppure prevarrebbero ancor più le logiche finanziarie e gli obiettivi di redditività imposti dagli investitori attraverso gli indicatori di performance?

Il tema per noi non è soltanto cosa possa fare concretamente un sindacato in una tale situazione, ma anche se questa richieda un diverso posizionamento strategico anche delle istituzioni.

È sufficiente concentrare le iniziative e le risorse in una politica industriale di incentivi economici per le aziende che investono nelle filiere produttive italiane?

Anche perché il quadro di contesto, come puntualizza il *Libro Verde* del MIMIT, è quello ove i "*Trasferimenti correnti alle imprese*" e i "*Contributi agli investimenti alle imprese*" sono lievitati dai 1,8 miliardi di euro nel 2007 ai 43,6 miliardi di euro nel 2023.

Su questi temi, credo, dovremo avviare un cantiere di studio e approfondimento, per affrontare consapevolmente le trasformazioni in atto.

---

## Contesto nazionale

In queste settimane, leggendo i principali documenti di programmazione economica e finanziaria del Governo - Documento di Finanza Pubblica 2025, DEF e Programma Nazionale di Riforma - ho cercato di andare oltre i numeri, per cogliere la logica profonda delle scelte, comprendere a beneficio di chi e con quale visione si intendono utilizzare le risorse pubbliche.

Mi pare ne emerga un quadro articolato, segnato da una volontà dichiarata di stabilizzare i conti pubblici nel rispetto del nuovo *Patto di stabilità europeo* - ora formalmente più flessibile ma sostanzialmente ancora vincolato al rigore - e di proseguire sul sentiero delle riforme. Ma accanto a questi alti obiettivi, permangono interrogativi che ci riguardano da vicino: sul lavoro povero e sulle disuguaglianze, sulla qualità delle transizioni ecologica e digitale, sull'effettiva valorizzazione della partecipazione, sulla tenuta della coesione sociale e territoriale, cosa si vuole fare?

Il Governo comprensibilmente rivendica una serie di risultati: il rafforzamento della giustizia civile, l'introduzione di nuove regole fiscali, la possibile proroga degli investimenti PNRR, una razionalizzazione degli incentivi alle imprese. Ma la lettura di questi documenti lascia in sospeso una domanda cruciale: come si garantisce che queste riforme non siano solo tecnicamente corrette, ma anche socialmente e democraticamente orientate al bene pubblico?

Per noi la crescita non si misura solo in punti di PIL o nella riduzione nominale del deficit.

La vera misura del progresso consiste nella riduzione delle disuguaglianze.

Un dato rappresentativo ci aiuta a comprendere la posta in gioco. Nel solo 2024, gli investimenti globali in data center hanno raggiunto i 455 miliardi di dollari, con un incremento del +51% rispetto all'anno precedente. E l'Italia, secondo il Documento di Finanza Pubblica 2025, si prepara ad accogliere oltre 10,1 miliardi di euro di investimenti nel biennio 2025-26, in questo solo comparto. Un'opportunità enorme, soprattutto per la Lombardia, che attrae questi capitali come pochi altri territori in Europa. Ma anche una responsabilità gigantesca: chi garantirà che questi insediamenti siano sostenibili? Che l'energia necessaria non diventi un peso insostenibile per la rete? Chi controllerà l'impatto sociale e chi presidierà la qualità del lavoro nelle nuove filiere digitali?

Sono domande che non possono essere lasciate solo ai governi, alle multinazionali o agli algoritmi, ma che esigono anche un protagonismo sociale e sindacale.

Un altro passaggio decisivo riguarda la riforma fiscale. Viene presentata come più equa, ma troppo spesso resta ancorata a logiche distributive che rischiano di penalizzare proprio chi contribuisce di più: lavoratori dipendenti, pensionati, famiglie monoreddito. Il nostro punto di vista è chiaro: equità fiscale significa premiare il lavoro, disincentivare la rendita speculativa, colpire le frodi e le elusioni con determinazione. E redistribuire secondo un parametro reddituale progressivo: perché senza redistribuzione non c'è crescita duratura, ma solo accumulazione diseguale.

C'è poi il tema della coesione territoriale. Il DEF parla di Mezzogiorno, ma non nomina mai le periferie del Nord. Le disuguaglianze non sono solo tra Nord e Sud, ma anche tra centro e margini, tra aree interne e grandi città, tra quartieri collegati e quartieri dimenticati. La CISL Lombardia, con la sua vocazione regionale, sa bene che la vera autonomia non può essere quella che divide, ma quella che responsabilizza. E che la solidarietà territoriale è la principale condizione per la crescita di tutti.

---

## Contesto regionale

La Lombardia, in particolare, ha dimostrato negli ultimi anni una straordinaria capacità di ripresa, posizionandosi tra le prime regioni d'Europa in termini di crescita. Tra il 2019 e il 2023, il PIL complessivo è aumentato del +6,7% e quello pro capite del +7,1%. Un risultato che testimonia la solidità del nostro tessuto economico e produttivo e che rappresenta un punto di forza - e di attenzione - anche per il futuro.

Anche perché questa diversa globalizzazione ove contano più le strategie geopolitiche che l'efficienza economica è una sfida davvero cruciale per una regione che produce il 22% del PIL nazionale, che è fortemente integrata nelle catene produttive internazionali e genera il 27% dell'export italiano.

La frammentazione delle filiere globali, l'instabilità logistica e il ritorno dei dazi minacciano direttamente il tessuto manifatturiero regionale, specie nei settori più esposti come la meccanica, la chimica e il tessile.

A fronte di questo contesto, servono politiche industriali territoriali forti, capaci di promuovere la rilocalizzazione intelligente, l'innovazione e la qualità del lavoro. È necessario ripensare i distretti industriali come ecosistemi dinamici, in cui la competitività passa anche attraverso il benessere delle persone e il dialogo tra imprese e sindacati. La produttività, troppo a lungo un tabù, deve tornare al centro di un confronto serio e condiviso.

Il fenomeno del *nearshoring* apre una finestra di opportunità: la Lombardia potrà diventare un polo attrattivo per le produzioni strategiche, se saprà offrire infrastrutture moderne, competenze qualificate e un sistema di relazioni industriali collaborativo.

Anche nella nostra Regione vi è un concentrato di opportunità e di contraddizioni.

Qui c'è un potenziale molto alto, ma anche il rischio di diseguaglianze strutturali molto profonde; il tasso di occupazione supera il 68%, ma restano forti squilibri tra territori, tra centro e aree periferiche, tra innovazione e marginalità. Qui si fanno innovazione e impresa, ma si rischia anche di smarrire il senso della comunità, il valore della cura, la cultura del limite. La CISL Lombardia rivendica un ruolo attivo in queste transizioni, per costruire una nuova cittadinanza economica fondata su partecipazione, diritti e sviluppo sostenibile. Solo così sarà possibile affrontare la de-globalizzazione non come una minaccia, ma come un'occasione per fondare un modello produttivo più equo e resiliente.

---

## **Il ruolo della CISL**

Non basta quindi rappresentare, dobbiamo anche generare. Non basta tutelare, dobbiamo guidare il cambiamento, renderlo giusto, farlo partecipato.

Lo dico con umiltà, ma anche con determinazione, siamo una grande Organizzazione: siamo radicati, riconosciuti, credibili.

Ma il nostro vero valore dipende soprattutto da quanto siamo concreti, giusti e generativi.

Con presenza, sobrietà, impegno possiamo contribuire a migliorare la vita delle persone partendo dal lavoro.

È con questo spirito che ho attraversato questi primi mesi da Segretario Generale della CISL Lombardia: cercando di tenere aperti tutti i canali, accorciare le distanze, ascoltare senza giudicare, decidere con equilibrio, e dire la verità anche quando è scomodo.

Perché questo Congresso non è solo nostro. È anche di chi ci ha preceduti, a partire dai miei predecessori qui presenti che ringrazio (Ugo, Osvaldo, Gigi, Sandro), ed è soprattutto di chi verrà dopo. Dobbiamo onorarne il senso con la generosità di chi sa che il cambiamento ha bisogno di radici profonde, e anche di passi concreti.

In ogni Congresso che ho attraversato, una domanda si è fatta largo, talvolta esplicita, talvolta sottintesa: "Chi è oggi la CISL?". Siamo un sindacato? Certamente.

Ma non solo, siamo una comunità. Siamo una rete di donne e uomini che credono nel lavoro come valore sociale e come diritto fondativo della persona.

La nostra identità è fatta di relazione e di autonomia, di responsabilità e interdipendenza, di cura e di concretezza. In una parola, è fatta di generatività.

Siamo generativi quando non ci limitiamo a difendere ciò che c'è, ma mettiamo in circolo nuove possibilità, quando non ci accontentiamo di sopravvivere nel presente, ma testardamente seminiamo futuro.

Questo è il nostro tratto distintivo, è ciò che ci rende necessari.

Abitiamo un tempo attraversato da eventi che hanno lasciato segni profondi nella coscienza collettiva. Dopo la pandemia è arrivata l'invasione russa dell'Ucraina, e con essa il ritorno della guerra nel cuore dell'Europa. La CISL ha scelto da subito una posizione netta e coerente: pace, democrazia, diritto internazionale. Non neutralità, ma impegno per la giustizia e per una pace giusta, fondata sul rispetto dei popoli e dei confini. Siamo stati nelle piazze, nei tavoli istituzionali, nelle iniziative con la società civile. Sempre per costruire ponti, mai per alimentare lo scontro.

E infine, il più recente e osceno conflitto tra Hamas e Israele, con la sua scia di violenze, di morti e atrocità intollerabili.

Anche qui la CISL ha tenuto la barra dritta, chiedendo il cessate il fuoco immediato, la liberazione degli ostaggi, l'accesso agli aiuti umanitari, il rilancio di una prospettiva politica che finalmente riconosca due popoli e due Stati, in pace e sicurezza. Lo abbiamo fatto con la voce della Segretaria Generale, ma anche con i nostri presidi, come il sit-in davanti all'ambasciata israeliana, per gridare che la pace non è mai debolezza, ma coraggio civile.

Riecheggiano ancora le parole del Capo dello Stato pronunciate qualche giorno fa, quando ha affermato senza mezzi termini che *“La situazione a Gaza è inaccettabile”*.

Ma lo vogliamo fare anche noi oggi, dando parola, seppur con un contributo registrato, a chi può aiutarci a comprendere veramente l'atrocità di un conflitto che pare non avere più alcun limite e gesti di umana pietà.

[video S.E. Card. Pierbattista Pizzaballa]

Grazie Eminenza, grazie per questa Sua preziosa testimonianza.

Noi ci siamo, con il coraggio che serve, che ci ha chiesto e che ci impegna con ancor più convinzione.

Lo stesso coraggio che abbiamo avuto nell'affrontare queste tre crisi (pandemia, Ucraina, Gaza) con una sola bussola: la forza del diritto, la dignità della persona, la responsabilità del sindacato.

In ognuna di queste sfide, la CISL non ha cercato comode equidistanze, ma scelte di senso. Di verità. Di responsabilità. E anche questo, oggi, è parte della nostra identità.

E in questa nuova stagione della nostra CISL, mi sia consentito rivolgere una parola di affetto, stima e rispetto alla nostra Segretaria Generale, Daniela Fumarola.

Cara Daniela, in questo viaggio, la Lombardia sarà al tuo fianco con sincerità e spirito costruttivo, pronta a sostenerti, a confrontarsi, a proporre. Perché crediamo in una CISL unita non tanto per disciplina, quanto per convinzione profonda.

Una CISL che protegge, quando serve, e che chiede una parola in più, quando necessario. Una CISL leale, concreta, presente, rassicuratrice e dissetante proprio come l'acqua nei comizi più caldi. Siamo tutti in un tempo difficile, complesso, talvolta contraddittorio, ma comunque pieno di opportunità.

Dobbiamo cercare di essere attori di una trasformazione sociale, non basta più *“fare bene il sindacato”*, ma almeno una cosa - io credo - non è in discussione: la necessità di avere corpi intermedi capaci di tenere insieme sviluppo, giustizia e coesione sociale.

Per questo, oggi più che mai, dobbiamo affermare il nostro metodo CISL.

Un metodo costruito sull'ascolto vero, sull'intelligenza che elabora soluzioni, su prassi il cui perno è il dialogo sociale, più che il conflitto.

Che si assume la fatica della rappresentanza con una chiarezza valoriale che non teme di dire parole scomode quando servono, e che non ha paura di sedersi e restare ai tavoli dove si decide.

I pilastri che sostengono il nostro lavoro sono chiari, lo voglio ribadire con forza anche io, qui, davanti a questo Congresso: la partecipazione e la contrattazione sono il nostro respiro. Inspirare ed espirare, partecipare e contrattare, ispirare ed espirare in un movimento che vivifica tutto il corpo e il nostro agire.

La partecipazione intesa come corresponsabilità vera, dentro le imprese, nei territori, nella società. E la contrattazione come strumento di giustizia salariale e di redistribuzione, come leva di trasformazione concreta della vita delle persone.

Il nostro metodo è il nostro modo di stare nel mondo. È la capacità di tenere insieme testa e cuore, analisi e passione, lucidità e umanità.

È la nostra competenza, ma anche la nostra capacità empatica. È la pazienza dell'ascolto, la precisione dell'argomentazione, il coraggio della proposta.

È anche, lasciatemelo dire, uno stile riconoscibile. Uno stile sobrio, mai urlato fuori e dentro la CISL.

Perché non siamo una caserma. Siamo una comunità viva, dove la pluralità non è un fastidio,

ma una risorsa. Dove i dubbi non si inibiscono, ma si attraversano insieme. Dove il dissenso, se onesto, aiuta a migliorare le scelte.

Perché abbiamo bisogno di una CISL Lombardia forte, agile, preparata, pronta a imparare cose nuove e cambiare, quando serve.

Non siamo solo una struttura, siamo anche una visione, un'opportunità. E ogni giorno possiamo scegliere se restare sulla difensiva o rilanciare. Io credo che sia il momento di rilanciare. Di raccontare a voce alta chi siamo, senza nostalgia, senza presunzione, ma con fierezza e responsabilità. E anche perché la nostra identità non è qualcosa da custodire sottovetro, ma da seminare e far crescere nel tempo che ci è dato.

E un inciso devo farlo, a proposito di valori sottovetro e di semi che attecchiscono: registriamo una significativa vivacità del tesseramento! Un incremento netto degli iscritti, una quota di attivi che sfiora il 60%.

E un incremento delle donne e degli immigrati; una CISL Lombardia, insomma, sempre più "attiva", femminile, giovane e cittadina del mondo. Sono dati che ci consegnano una grande responsabilità: accompagnare le transizioni lavorative e anagrafiche con proposte capaci di far sentire ogni persona parte di una comunità che si rinnova nel tempo e trasforma ogni firma e ogni delega in un legame duraturo.

Una delle cose più preziose che porto davanti a voi, oggi, è la densità dell'ascolto vissuto nei mesi scorsi. Nessuna analisi statistica, per quanto dettagliata, può restituire le verità che ho raccolto negli occhi, nelle mani, nei racconti di chi ho incontrato. In ogni Congresso - da Varese a Brescia, da Sondrio a Pavia, e passando per i congressi di tutte le categorie, ho sentito una CISL viva, consapevole, combattiva, a volte preoccupata ma mai rassegnata.

Ovunque certe parole si ripetevano, ma non erano mai uguali. Ogni territorio porta con sé un accento diverso, un'urgenza diversa, con una speranza articolata. Le parole più ricorrenti che ho sentito sono: *lavoro, dignità, sicurezza, casa, salute, partecipazione, futuro*. Le parole che popolano la nostra quotidianità.

Parole che oggi chiedono qualcosa di più: chiedono decisioni, visione, soluzioni concrete.

In ogni assemblea, in ogni intervento, ho sentito forte la richiesta di essere ascoltati davvero. Non solo consultati. Non solo coinvolti. Anche riconosciuti nella fatica, nella bellezza, nella profondità del lavoro quotidiano che ogni volontario, delegato, operatore e dirigente della CISL svolge nei territori.

---

## Sintesi tematica

Ho raccolto tanto, da tutti i congressi.

Ho raccolto la richiesta di un sindacato che sia presidio di giustizia, soprattutto dove le fragilità crescono: nelle periferie urbane, nelle aree interne, nelle valli montane, nei contesti lavorativi dove il rischio di marginalizzazione è più alto.

Ho raccolto le storie di chi ogni giorno lotta contro il lavoro povero, intermittente, incerto, e chiede che il sindacato sia strumento di riscatto, non solo di assistenza. È un lavoro che costa fatica, fare un sindacato che mette al centro i fragili, i discontinui, gli invisibili, un sindacato che non solo difende, ma che propone.

Ho raccolto l'orgoglio delle categorie, che in tanti casi tengono in piedi interi settori con competenza e passione.

Dalla contrattazione alla formazione, dalla bilateralità al supporto quotidiano: ho visto sindacalisti veri, radicati, capaci di negoziare e quindi di dare speranza.

---

## Donne

Ho raccolto la voce delle donne della CISL assolutamente determinanti nei luoghi di rappresentanza, nei servizi, nella tenuta sociale ma ancora troppo, troppo poco visibili.

Dobbiamo avere il coraggio di dire che serve più spazio, più protagonismo, più riconoscimento.

Dobbiamo dare tempo al tempo delle donne: tempo di formazione, di spazio pubblico, di scelta e tempo di parola.

La partecipazione femminile non è solo una questione di accesso: è riconoscere sguardi, sensibilità, linguaggi e, perché no, priorità diverse.

La parità si costruisce con il rispetto, con le scelte, con il coraggio di nominare le disuguaglianze. E anche con il coraggio di chiamare le cose con il loro nome. Nessun femminicidio è solo una tragedia privata.

Sono tutti anche ferite pubbliche. Sono fallimenti sociali. E non possiamo più accontentarci del cordoglio istituzionale. Serve una mobilitazione quotidiana: educativa, sindacale e soprattutto maschile.

Nelle vostre relazioni congressuali e nel lavoro dei *Coordinamenti Donne* avete individuato tante proposte concrete e convincenti su questi temi:

Sul divario retributivo, che non solo penalizza le donne nel presente, ma che produce effetti permanenti sulla loro sicurezza economica futura traducendosi in divario pensionistico.

Sull'accesso alla formazione continua, una leva di emancipazione reale, in particolare per quelle donne che oggi rischiano di essere tagliate fuori dalle transizioni.

Sulla riforma dei congedi parentali, orientando la legge verso la corresponsabilità tra i generi e il superamento di un modello sociale che ancora oggi attribuisce alle donne l'onere principale della cura.

Sui servizi per l'infanzia, rilanciando l'obiettivo di estendere la copertura dei servizi educativi durante tutto l'anno, in particolare nei periodi di chiusura scolastica, e di renderli più accessibili economicamente.

Sul reinserimento lavorativo delle donne vittime di violenza, prevedendo misure contrattuali specifiche come il trasferimento prioritario, l'estensione dei congedi, il supporto psicologico.

Sulla certificazione della parità di genere, quale elemento essenziale nella contrattazione e sulla diffusione dei progetti di *Bilancio di Genere* e di pianificazione pubblica.

È un tema enorme, che riassumo così: esattamente come i figli che purtroppo sono sempre meno, anche la parità di genere non arriva con la cicogna, né si può delegare ad altri.

Va promossa, praticata e protetta in ogni sede, in ogni trattativa, in ogni assemblea, in ogni riga dei contratti.

E questa CISL vuole continuare a essere la voce, lo spazio e l'azione di tutte le donne che ogni giorno lavorano, educano e si prendono cura.

---

## Organizzazione

Ho raccolto anche la stanchezza, quella che non si dice ad alta voce. Quella che nasce dalla distanza tra l'impegno quotidiano e la percezione pubblica. Ma è una stanchezza buona, se si trasforma in motivazione, se iscritta in un disegno più grande.

Ed è per tale motivo che questa relazione non può essere solo un atto formale, deve essere una restituzione morale.

Perché il Congresso, oggi, è anche questo: restituire dignità alla fatica di chi c'è sempre stato. E con loro costruire la direzione del domani.

I congressi ci hanno detto che nessuna strategia futura sarà efficace se non sarà accompagnata da un cambiamento di sguardo.

Perché la sfida è anche culturale, e dovremo capirla ancora meglio confrontandoci con le persone nei luoghi della vita quotidiana: nei mercati e nei bar, allo stadio, nei quartieri e nei luoghi di lavoro.

Perché la rappresentanza inizia dove si ascolta, non dove si amministra.

E nei territori ci siamo davvero, con le nostre sedi e le nostre categorie, le nostre persone e i nostri servizi: mai solo assistenza, sempre una vera e propria presa in carico; perché, quando una persona trova la CISL, trova qualcuno che si prende cura, con continuità e con una attenzione ai bisogni reali.

---

## Servizi

Ed è proprio in questo contesto che i Servizi della CISL - quelli previdenziali, legali, fiscali, formativi di orientamento, di accesso alla bilateralità, etc. - non possono più essere considerati solo semplici strumenti di assistenza, ma diventano elementi costitutivi del nostro modo di essere e fare sindacato.

I servizi non rispondono soltanto ad un bisogno, ma presidiano una frontiera di rappresentanza fatta di prossimità, relazione e competenza.

Sempre più persone si avvicinano a noi non soltanto perché si riconoscono nei valori o nella nostra storia, ma perché trovano - grazie anche ai tanti volontari - un aiuto concreto, affidabile, umano.

Questo è un dato che dobbiamo leggere con intelligenza, senza nostalgia. Perché la rappresentanza sindacale di oggi passa anche per la qualità dei servizi che offriamo.

I nostri Servizi non sono più semplici strumenti di assistenza: sono una vera e propria frontiera sindacale, un efficace strumento da affiancare alla contrattazione collettiva e alle attività negoziali tradizionali.

Una vera arena di fiducia, ma anche una sfida continua alla qualità, alla prossimità e all'innovazione. Perché nel frattempo il mondo attorno a noi sta cambiando velocemente.

Automatizzazione, intelligenza artificiale, personalizzazione estrema dell'offerta stanno velocemente ridefinendo l'esperienza del cittadino utente.

E allora su questo versante dobbiamo riflettere attentamente e porci una domanda scomoda.

Crediamo che le persone, i giovani e non solo, continueranno a venire presso le nostre sedi, magari facendo le inevitabili file attendendo il proprio turno? Se è così, bene, vorrà dire che non dobbiamo preoccuparci.

Ma se così non fosse? Allora dobbiamo avere il coraggio di anticipare il futuro. Dobbiamo ampliare il presidio sindacale, portando i nostri Servizi anche dentro le case delle persone, nei loro smartphone, nei loro computer, nei loro tempi; con gli stessi valori di sempre, ma con strumenti nuovi e all'altezza.

Ed è qui che entra in gioco tutta la forza della nostra comunità organizzativa.

Perché i Servizi - dall'INAS al CAF, dallo IAL agli Uffici Vertenze - non sono isole, ma parte di una strategia ben più ampia: quella della presa in carico integrale della persona.

E ora il lavoro.

È sempre da qui che partiamo. Ed è sempre qui che, prima o poi, tutto torna.

Per noi il lavoro è molto più che un mezzo di sussistenza: è identità, è dignità, è progetto di vita, è legame con la comunità. Ma ci sono fatti nuovi in questo *cambio d'epoca*; oggi non siamo più così sereni quando qualcuno ci dice "io lavoro"; per avere il quadro dobbiamo sapere quale lavoro fa, per chi lavora, con quali diritti, con quali tutele, con quale futuro...

Il *Rapporto Censis 2025* ci offre una fotografia che, se letta con attenzione, ci dice molto anche della sfida lombarda. L'Italia si è ormai stabilizzata attorno ai 23 milioni di occupati. Il Nord resta la locomotiva del Paese, ma con segnali ambivalenti: cresce l'occupazione formale, ma aumenta anche la percezione di insicurezza e svalutazione del lavoro.

In Lombardia il tasso di occupazione tocca il 68,3%, con punte sopra il 70% in alcune province. Ma attenzione: oltre il 18% degli occupati è in condizione di fragilità contrattuale. Parliamo di *part-time* involontario, contratti discontinui, finte partite IVA, false cooperative.

Un precariato che non è più solo giovanile (...*come se fosse una attenuante*...) ma che attraversa fasce sempre più larghe, comprese quelle tra i 35 e i 50 anni.

Sempre secondo il Censis, oltre 6 milioni di italiani oggi lavorano e si sentono poveri. In Lombardia stimiamo che siano almeno 900.000 le persone che lavorano e non riescono a garantirsi un'esistenza dignitosa.

È la nuova frontiera del disagio: il lavoro povero, sottopagato e svalutato. E il lavoro intrappolato: in tanti casi i giovani scelgono di essere "*partita IVA finte*" poiché a parità di costo per l'azienda questa forma permette loro un reddito netto superiore del 40% a quello di un dipendente, ("*...che tanto voi giovani la pensione non la vedrete mai*" gli dicono pure...). Vi sembra un sistema fiscale e previdenziale sensato quello che produce queste condizioni?

Viviamo una contraddizione per certi aspetti paradossale: da una parte abbiamo salari stagnanti da tre decenni e tra i più bassi d'Europa, in termini reali; dall'altra, un tasso di risparmio privato tra i più alti al mondo, un risparmio spesso difensivo, figlio della paura di ammalarsi, di perdere il lavoro, di invecchiare senza protezione.

È una stortura che deve diventare una priorità dell'azione sindacale e politica.

Se il lavoro si impoverisce, potrà anche esserci stato qualche errore tecnico, ma principalmente vi sono responsabilità di mancate scelte politiche: su quale logica di "sistema Paese" si fonda la continua moltiplicazione di contratti collettivi "pirata", sottoscritti da sigle che non rappresentano nessuno e che servono soltanto a comprimere diritti e paghe? Con quale logica le imprese, in questo contesto, aumentano i profitti e distribuiscono dividendi record?

La CISL non può accettare un'economia dove chi lavora non riesce a vivere. E per questo avanziamo delle proposte chiare, concrete, che vanno dritte al cuore del problema.

La prima è rilanciare davvero la contrattazione collettiva. Non solo quella nazionale - che va tutelata e difesa - ma soprattutto quella di secondo livello: quella nei territori, nelle aziende, nei comparti. Una contrattazione con la quale si possa premiare la produttività, redistribuire ricchezza, costruire welfare contrattuale. Non possiamo permettere che questa leva resti in mano a pochi: deve diventare una pratica diffusa, partecipata, sostenuta anche dalla fiscalità.

Poi c'è la questione fiscale. Non basta tagliare il cuneo: serve una riforma fiscale che finalmente parli di giustizia. Oggi il peso del fisco grava troppo sulle spalle di chi lavora e troppo poco su chi vive di rendita. La CISL chiede con forza che si riequilibri questa situazione: chi guadagna da interessi, dividendi, speculazione, deve contribuire in modo adeguato. Non per punire, ma per restituire dignità a chi produce valore reale con il proprio lavoro.

In questo contesto, è fondamentale affrontare anche la questione delle operazioni di riacquisto di azioni proprie, i cosiddetti *buyback*. Queste operazioni, spesso utilizzate dalle imprese per sostenere il valore delle azioni e aumentare la remunerazione degli azionisti, non sono attualmente soggette a una tassazione specifica che ne disincentivi l'uso eccessivo. La CISL

Lombardia propone l'introduzione di una imposta mirata sui *buyback*, con un'aliquota adeguata, per garantire che le risorse aziendali vengano indirizzate verso investimenti produttivi e aumenti salariali, piuttosto che verso operazioni finanziarie che avvantaggiano solo una parte ristretta degli *stakeholder*.

Non bastano gli interventi settoriali, i piccoli aggiustamenti: serve un grande patto sociale per il lavoro e la dignità delle persone. Un patto che metta al centro i salari, la giustizia fiscale, la partecipazione. Un patto che smetta di premiare rendita e speculazione, e cominci finalmente a premiare chi lavora, chi cura, chi produce.

La CISL è pronta. Ma servono coraggio, coerenza e determinazione. Perché non c'è più tempo. È il momento di agire. Insieme

---

## Salute e Sicurezza

Il lavoro povero e sottopagato è spesso anche lavoro pericoloso.

Il tema della salute e sicurezza sul lavoro è emerso con grande forza in tutti i congressi. E non per caso.

Solo nel 2024, in Lombardia, ci sono stati oltre 180 morti sul lavoro.

Una media di uno ogni due giorni, un dato vergognoso ovunque, ancor più in una regione che rivendica di essere innovativa e motore di sviluppo.

Questo non è fatalismo, se l'ISTAT ci dice che solo il 21% delle aziende lombarde fa formazione obbligatoria in modo strutturato.

È un dato inaccettabile, indice di una sottovalutazione culturale ed è il presupposto dei rischi.

Anche il sindacato deve farsene carico; la CISL Lombardia deve continuare a pretendere l'applicazione rigorosa del Testo Unico sulla sicurezza, l'investimento nelle figure dei rappresentanti dei lavoratori, il rafforzamento dei controlli ispettivi, e soprattutto una svolta culturale.

La sicurezza è un dovere e un diritto. È una parte della responsabilità sociale d'impresa e della nostra rappresentanza.

Serve responsabilità diffusa, potere contrattuale e formazione vera.

Su questo non faremo sconti a nessuno, neppure ai nostri iscritti e ai lavoratori, per quella parte di responsabilità personale e di dovuta attenzione necessaria in ogni attività e in ogni contesto di vita: la sicurezza deve essere il modo di pensare il lavoro, il tempo e la vita. In casa, in famiglia, alla guida, a scuola... ovunque e in ogni momento.

Affermare una vera cultura della sicurezza significa costruire un sistema fondato su responsabilità condivise, consapevolezza diffusa e partecipazione attiva dei lavoratori. In questo quadro, il ruolo del *Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza* (RLS) non può essere secondario o formale, ma va potenziato in termini di strumenti, tutele e riconoscimento. Chiediamo che vengano garantiti percorsi formativi adeguati, tempi e spazi per l'esercizio effettivo delle funzioni, accesso pieno ai documenti aziendali e partecipazione ai processi decisionali.

È necessario, inoltre, superare l'approccio emergenziale che accompagna le tragedie sul lavoro: chiediamo un investimento sistemico e serio sulla formazione, perché troppo spesso essa viene vissuta come obbligo amministrativo e non come strumento di tutela; i controlli dimostrano che molti attestati non corrispondono a una reale acquisizione di competenze.

A questo proposito vi anticipo che nei prossimi giorni firmeremo con Regione Lombardia e con le Associazioni Datoriali un protocollo (parte integrante di una Delibera Regionale già approvata) che permette di istituire, con legge regionale, l'elenco dei soggetti che erogano corsi di formazione in tema di salute e sicurezza sul lavoro e l'archivio della formazione svolta, coerentemente con l'Accordo in Conferenza Stato Regioni del 17 aprile 2025. È stato un percorso lungo, partito da una piattaforma unitaria presentata a oltre 350 RLS nel maggio del 2024 e che finalmente ha trovato realizzazione.

Un ulteriore fronte critico riguarda le malattie professionali, spesso sottostimate o non riconosciute; i tumori di origine lavorativa, in particolare, costituiscono una delle principali cause di mortalità, ma la distanza tra i casi attesi e quelli effettivamente certificati è allarmante. In Lombardia, a fronte di circa 2.400 casi stimati annualmente, ne vengono riconosciuti solo 300, producendo così ingiustizia e negando ai lavoratori malati e alle loro famiglie il diritto al risarcimento.

Anche per questo proponiamo di costruire una rete tra medicina del lavoro, medici di base e patronati, con strumenti condivisi di anamnesi professionale, mappature territoriali dei rischi e accesso guidato ai servizi di tutela. Va promossa una raccolta sistematica e condivisa dei dati, così da poter orientare campagne di prevenzione, protezione e contrattazione.

È inoltre fondamentale garantire tutele adeguate ai lavoratori nell'ultima parte della loro vita professionale, per evitare che arrivino alla pensione logorati nel corpo e nella mente. L'invecchiamento della popolazione lavorativa, ormai evidente in tutti i settori, richiede misure specifiche e preventive per valorizzare le abilità residue e permettere la prosecuzione dell'attività in condizioni di piena sicurezza. Occorrono interventi mirati, anche di carattere organizzativo, per ridurre l'esposizione ai rischi, proteggendo la salute psicofisica e promuovendo un invecchiamento attivo e in buona salute.

Un esempio emblematico di come la concertazione possa incidere anche su questi temi è rappresentato dall'intesa siglata a febbraio sulle *Linee Guida* per i cantieri delle *Olimpiadi Milano-Cortina 2026*.

Questo protocollo, frutto di un lungo lavoro di interlocuzione con la Regione Lombardia e gli altri soggetti istituzionali, contiene elementi di grande innovazione: l'applicazione dei contratti di riferimento, la trasparenza nelle procedure, il rafforzamento della prevenzione e della formazione, la centralità del lavoro regolare e tutelato, l'istituzione della figura del *Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza di sito produttivo* nominato dalle organizzazioni sindacali. Ora serve vigilanza diffusa, una rete capillare tra le strutture della CISL per monitorare che quei principi si traducano in prassi quotidiane, nei cantieri olimpici e oltre, facendolo diventare un esempio da replicare anche in futuro.

---

## Economia

Ma oltre alle ombre, ci sono anche i segnali positivi. In Lombardia, la manifattura regge. Il sistema delle piccole e medie imprese mostra vitalità. Il tasso di occupazione femminile cresce lentamente ma costantemente. Il terziario, soprattutto quello ad alto valore aggiunto, continua ad assumere.

Certo, c'è un evidente problema di scarsità dell'offerta e c'è ancora un sensibile *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, figlio di questi tempi di cambiamenti continui e accelerati.

Secondo l'ultimo rapporto *Excelsior-Unioncamere*, il 47% delle imprese lombarde fatica a trovare i profili richiesti, soprattutto in ambito tecnico, digitale, sanitario e ambientale. Ma poiché la velocità dei cambiamenti non muterà nei prossimi anni, questo ci dice una cosa chiara: che formazione, orientamento e politiche attive sono una vera, e la principale, politica industriale dei prossimi anni.

E qui entra in gioco una sfida culturale che la CISL ha già posto con forza: il diritto alla formazione continua e permanente. Non possiamo più pensare che l'apprendimento si esaurisca a 18 o a 25 anni. Dobbiamo riconoscere e costruire il diritto soggettivo alla formazione continua, lungo tutta la vita lavorativa. Per i giovani e anche per chi lavora da 20 o 30 anni. Perché anche l'operaio esperto, anche la lavoratrice matura, hanno bisogno (e diritto!) di aggiornarsi, di non essere superati e scartati.

E anche perché a questo si collega il tema cruciale della partecipazione delle persone alla trasformazione del lavoro.

L'automazione, la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale stanno rapidamente riscrivendo interi modelli produttivi. E la novità è che potrebbero farlo, per molti aspetti, anche senza i lavoratori.

È per questo che serve un nuovo, grande patto sociale tra Regione, imprese, scuola, università, enti formativi, sindacati: per rimettere al centro la persona che lavora.

Se la transizione tecnologica non sarà condivisa, allora sarà subita. E chi la patirà maggiormente saranno, ancora una volta, i più fragili.

Per questo nuovo patto serve visione ma anche strumenti nuovi e coperture economiche.

Il 2026 segnerà la fine del PNRR. Un programma che ha portato investimenti senza precedenti, ma che non può restare un episodio isolato.

Il vero rischio è lasciare incomplete le riforme, perdere l'effetto leva, smarrire la visione.

Servono nuove strategie, risorse stabili, e soprattutto partecipazione sociale. Perché senza confronto vero, non c'è né equità né coesione.

È tempo che l'Europa cambi passo: serve un bilancio comunitario più strutturato, uno strumento permanente per la crescita e la giustizia sociale.

Il PNRR deve essere ricordato come un punto di partenza, non l'ennesima occasione persa dal nostro Paese.

---

## **Ascoltare per agire**

Per una comunità sindacale che ambisce a rappresentare realmente il mondo del lavoro, ascoltare è un tratto distintivo. Ma in un tempo segnato da trasformazioni rapide e complesse, l'ascolto non può più essere episodico né affidato esclusivamente alla sensibilità dei dirigenti. Deve diventare un processo strutturato, sistematico, capace di generare conoscenza utile, orientare l'azione sindacale e rafforzare il legame con la base associativa.

È con questa consapevolezza che la CISL Lombardia, insieme al suo Centro Studi *BiblioLavoro*, ha avviato negli ultimi tre anni un percorso innovativo: la costruzione partecipata di survey tematiche inviate periodicamente a campioni mirati di iscritti. Queste indagini hanno già offerto spaccati significativi sul vissuto dei lavoratori, rivelando priorità, criticità e aspettative su temi centrali come salario, tempo, sicurezza, formazione, accesso ai servizi.

Non si tratta di rincorrere il consenso per fare ciò che "piace" ai lavoratori. L'obiettivo è capire meglio per decidere meglio. I dati raccolti non sono fini a sé stessi: rappresentano strumenti per leggere tendenze, cogliere fratture, anticipare bisogni. E diventano risorse preziose nel dialogo con le controparti, nella contrattazione e nelle interlocuzioni istituzionali.

Dobbiamo guardare a queste iniziative come a una necessità organizzativa e proseguire con una proposta di lungo respiro: la nascita di Osservatori permanenti dedicati a temi chiave come qualità dell'occupazione, condizione giovanile, salute e sicurezza, formazione continua, benessere organizzativo. Così avremo report tematici e indici sintetici, capaci di misurare e raccontare l'orientamento dei lavoratori lombardi rafforzando il ruolo di una CISL quale soggetto generatore di pensiero e non solo di contrattazione.

E poi dovremo estendere le indagini anche alla scala aziendale; troppo spesso sono solo le imprese a rilevare il clima organizzativo, dettando tempi e contenuti. È tempo che il sindacato torni protagonista di questa dimensione, promuovendo survey nei luoghi di lavoro con l'obiettivo di rafforzare la contrattazione di secondo livello.

Queste proposte sono anche una sfida culturale: le rilevazioni e gli *Osservatori* sono leve trasformative, rappresentano un'evoluzione coerente della vocazione della CISL, sono una nuova infrastruttura di rappresentanza che combina empatia e metodo, ascolto e proposta, dati e diritti. Sono la nostra nuova grammatica dell'azione.

E proprio in quest'ottica, pochi giorni fa, presso *Spazio Anteo* di Milano, è stata presentata la ricerca "*CISL Next - ENGAGE: giovani innovazioni proposte*", di cui voglio condividere con voi una breve sintesi:

*[Video CISL Next - ENGAGE: giovani innovazioni proposte]*

Chi ha prodotto questa ricerca ci ha fatto un grandissimo dono; sono numeri veri, concreti, raccolti uno per uno. Sono voci, volti, storie di quasi 3.600 under 36 iscritti alla CISL Lombardia che hanno deciso di rispondere e di raccontarsi.

Di consegnare al sindacato le loro paure, i loro sogni, i loro bisogni, senza retorica e senza sconti.

Un tasso di risposta così alto, così sorprendente, avviene perché le persone si fidano, sentono un'organizzazione che si mette in ascolto. Che propone partecipazione, prima di chiedere consenso. Che offre spazi autentici di confronto e proposta.

Ecco, per me questo è uno dei segni più belli della nostra identità sindacale: una CISL Lombardia che ascolta con visione, con umiltà e soprattutto con metodo.

Un ascolto che non si ferma alla superficie, ma che entra dentro la realtà dei giovani, dei lavoratori, delle famiglie. E che poi sa tradurre quell'ascolto in azione, in rivendicazione, in iniziativa sindacale.

Chi guarda con onestà questi numeri, sa che lì c'è già tutto.

C'è il senso di un sindacato che cambia, che si evolve, che si lascia attraversare dalle nuove generazioni per scelta politica.

Perché il vero potere non è parlare. Il vero potere è ascoltare. E noi, con questa ricerca, abbiamo ascoltato forte. E ora abbiamo il dovere - anzi, il compito entusiasmante - di rispondere con la forza della proposta, con la bellezza della partecipazione, con la coerenza dell'azione.

E questo vogliamo sia il nostro tratto distintivo: l'ascolto profondo, il desiderio di accogliere la complessità, di entrare in relazione vera con le persone. Anche - e soprattutto - con chi si affaccia alla vita adulta, spesso con strumenti diversi e con certezze dissimili dalle nostre, ma con uno sguardo - ne sono convinto - potente e lucido.

E allora, davanti a questi numeri, a questi volti, alla tanta fiducia ricevuta, io credo che dobbiamo dire una parola sola: grazie.

E subito dopo, aggiungerne un'altra: presenti. Siamo qui. Perché il sindacato deve essere avanguardia.

Non vi chiediamo di assomigliarci: vi chiediamo di esserci, con il vostro carico di istanze e l'onere - tipico di tutti noi - di proporre soluzioni.

Fatevi avanti, portate le vostre parole, le vostre domande, le vostre idee. Perché il sindacato non è un'eredità da conservare, ma un cammino da rinnovare insieme.

---

## Transizioni

E perché le sfide dell'oggi riguardano direttamente i giovani.

Viviamo in un tempo in cui tutto è in transizione.

Una volta si sarebbe detto "crisi", ma "transizione" significa anche che nulla sarà più come prima, che non si tornerà più alla condizione precedente.

E chi dice che “*Il lavoro sta cambiando*”, narra di una transizione vera e propria, che può essere un’opportunità o una trappola. Che può includere o escludere, dipende da come la si governa.

Noi non possiamo limitarci ad accompagnare il cambiamento. Dobbiamo orientarlo, umanizzarlo.

E se c’è un luogo dove questo è possibile, è proprio la CISL. Perché siamo nati per questo: per stare dove il lavoro si trasforma, ascoltare la voce delle persone e per portare lì i diritti e la dignità.

Per fare in modo che nessuno resti indietro, e che ogni persona, anche nella trasformazione più profonda, possa dire: “Io ci sono. E valgo.”

Ecco perché la CISL Lombardia non può limitarsi a osservare le transizioni. Le deve guidare con proposte, con vertenze, con alleanze. E con una visione.

## Transizione digitale

La digitalizzazione ha già trasformato i processi, i servizi, i rapporti di lavoro. L’intelligenza artificiale, l’automazione, la raccolta dati, la remotizzazione delle attività stanno cambiando molte modalità e, forse, il senso stesso del lavoro. Questa trasformazione, che alcuni definiscono come una “seconda rivoluzione digitale”, sta riscrivendo il concetto stesso di lavoro. Alcune mansioni scompaiono, altre cambiano radicalmente, altre ancora nascono da zero. È una transizione imponente, e come ogni transizione porta con sé opportunità e rischi.

Il rischio più concreto e immediato è quello della disoccupazione tecnologica: settori interi potrebbero perdere migliaia di posti di lavoro, soprattutto tra i profili a bassa e media qualifica, se non si interviene con politiche mirate.

Un tempo l’accesso al mondo del lavoro era un percorso lineare: si iniziava dal basso, si faceva esperienza, e man mano si saliva. Oggi, anche grazie all’IA, siamo per certi versi in un paradosso crudele: le aziende cercano chi ha già esperienza, ma non sempre offrono occasioni per farsela. E i primi gradini della scala professionale - quelli tipici dei più giovani - sono proprio quelli che stanno crollando.

Secondo dati riportati, tra gli altri, dal *World Economic Forum* e da *LinkedIn*, la Generazione Z è tra le prime a subire l’impatto dell’intelligenza artificiale nei percorsi occupazionali: nel solo 2024, le assunzioni di neolaureati nelle aziende tecnologiche sono crollate del -25%, e quelle nelle startup del -11%.

Non perché manchino risorse o opportunità, ma perché in molti casi si è scelta l’intelligenza artificiale per svolgere compiti “di routine”.

I lavori di ingresso sono oggi i più esposti all’automazione: il 40% dei datori di lavoro prevede di ridurre il proprio organico nei settori in cui l’IA può sostituire attività semplici e standardizzate. È accaduto nei settori informatici - dove l’IA può già gestire sia la codifica che il *debug* - ma sta accadendo anche nel legale, nel *marketing*, nel *customer care* e nel *back office*.

È anche vero, per contro, che nonostante le altissime promesse l’IA ancora non sta dando i risultati sperati. Secondo McKinsey, la produttività legata all’intelligenza artificiale crescerà, entro il 2040, solo tra il +0,1% e il +0,6% l’anno; un impatto modesto, ben lontano dalle aspettative, come confermato anche dal fatto che nel 2025 il 42% delle aziende (dati *S&P Global*) ha già abbandonato i propri progetti pilota in ambito IA, rispetto al solo 17% dell’anno precedente.

Insomma, l’intelligenza artificiale non è ancora una tecnologia perfetta e, per il momento, la causa diretta della disoccupazione giovanile, ma è comunque un fattore che sta modificando profondamente le dinamiche di ingresso nel mercato del lavoro.

Ma c’è anche un altro rischio, più subdolo - che il Rapporto Censis 2025 segnala - quello di un dualismo crescente tra lavoratori “iper-specializzati” e lavoratori “sostituibili”, che alimenta disuguaglianze, frustrazione, precarietà. Da una parte chi sta al passo e governa le tecnologie, dall’altra chi ne è travolto.

In Lombardia, il 36% delle aziende ha già introdotto strumenti di intelligenza artificiale. Ma solo il 14% ha attivato percorsi di formazione interna coerenti. Questo vuol dire una cosa precisa: la tecnologia allarga il suo campo d'azione, ma la competenza non si diffonde parimenti. E questo crea diseguaglianze nuove, spesso invisibili.

Ma sarebbe un errore fermarsi solo su questi rischi. Perché l'intelligenza artificiale è anche una grande opportunità di emancipazione.

Se ben governata, può diventare uno strumento potente di crescita delle competenze, di personalizzazione dei percorsi educativi, di democratizzazione dell'accesso alla formazione. Pensiamo a tutte quelle persone che oggi non riescono ad accedere ai circuiti tradizionali della conoscenza: l'IA può aprire loro nuove strade.

Può aiutare i lavoratori a riqualificarsi più rapidamente, può favorire l'inclusione di chi parte da più lontano, può liberare tempo per attività più creative, relazionali, a più alto valore aggiunto.

E pensate quanto potrà essere un supporto decisivo nell'ambito della sicurezza sui luoghi di lavoro!

Il punto è come utilizziamo questa IA.

Qui entra in gioco la politica, il sistema formativo, e anche - soprattutto - il sindacato.

Il nuovo punto di equilibrio con l'IA non può essere quello di ridurre il perimetro delle opportunità, ma invece quello di ampliare il campo della formazione, del tutoraggio, della responsabilità educativa delle imprese. Dobbiamo costruire nuovi passaggi, nuovi accessi, nuovi percorsi di valore.

Serve una grande alleanza educativa, tra sindacato, scuola, università, impresa e istituzioni. Serve investire nelle competenze dure, certo - la scienza, la tecnologia, i linguaggi del futuro - ma anche nelle metacompetenze, quelle tipicamente umane: pensiero critico, creatività, empatia, flessibilità, capacità relazionali, capacità di "imparare a imparare".

Serve una strategia nazionale - e aggiungo anche europea - per guidare l'impatto dell'intelligenza artificiale sul mondo del lavoro. Una strategia che tenga insieme innovazione e diritti, efficienza e giustizia sociale, produttività e dignità.

La transizione digitale senza partecipazione democratica è solo una nuova colonizzazione, la colonizzazione tecnologica. Per la CISL non basta l'innovazione, serve la consapevolezza; non basta digitalizzare i processi, bisogna contrattarne le condizioni.

Bisogna formare i lavoratori, coinvolgerli nei cambiamenti, definire regole nuove, serve una contrattazione partecipata che possa co-decidere su tempi, carichi, autonomia, diritto alla disconnessione, protezione dei dati.

E dobbiamo anche pretendere che la transizione digitale non diventi una scusa per smantellare il lavoro pubblico. Il cittadino digitale non deve diventare un numero. E il lavoratore pubblico non può essere ridotto a una voce automatizzata.

Il digitale deve umanizzare, non disumanizzare. La sfida non è difendere un passato che non tornerà, ma preparare un futuro che sia realmente più giusto, più equo, più umano. Un futuro in cui nessuna intelligenza artificiale, per quanto evoluta, potrà mai sostituire l'energia, la speranza, la fame di vita di un giovane alla prima pagina del proprio cammino.

La Lombardia ha tutte le potenzialità per stare in questi processi e per guidare questa trasformazione, ma servono scelte coraggiose e strategie condivise che premiano la qualità, la conoscenza e la valorizzazione del capitale umano. La nostra competitività, anche oggi e anche su questo piano, dipende dalla capacità di investire in innovazione. In Italia, gli investimenti in ricerca e sviluppo si attestano all'1,5% del PIL, contro il 2,2% della Francia e il 3,1% della Germania. Questo divario va colmato con decisione, non solo per mantenere il vantaggio acquisito, ma per affrontare le sfide future della transizione tecnologica.

## Transizione energetica e ambientale

C'è un tema che attraversa ogni altra questione e si insinua in ogni bilancio aziendale, in ogni bolletta familiare, in ogni riflessione sul futuro industriale del nostro Paese. È il tema dell'energia.

Oggi il costo dell'energia è uno dei fattori più penalizzanti per il nostro sistema produttivo. Le nostre imprese, specie quelle energivore, faticano a competere in un mercato globale in cui il prezzo dell'energia è decisamente più basso.

Non è solo una questione economica: è una questione di giustizia sociale, perché l'energia cara significa anche costi insostenibili per le famiglie, per i pensionati, per chi già vive al limite.

Questa situazione non è piovuta dal cielo. È il risultato di scelte politiche mancate, di referendum che hanno cancellato opzioni senza aprirne di nuove, e soprattutto di una mancanza cronica di pianificazione. Da decenni l'Italia non ha un vero piano energetico nazionale, e il settore è stato lasciato preda dell'improvvisazione, dell'ideologia e degli interessi frammentati; una miopia strategica che ci ha resi eccessivamente dipendenti dall'estero, soprattutto per gli approvvigionamenti di gas e idrocarburi.

Solo dopo la guerra in Ucraina si è corsi ai ripari, ma intanto avevamo smantellato l'economia e la conoscenza energetica nazionale, abbandonando filiere, svendendo competenze, rinunciando a una visione di lungo periodo. Il paradosso è che oggi restiamo *leader* nel progettare impianti per altri Paesi, ma non sappiamo più metterli a terra per noi stessi. E nel frattempo, mentre il mondo investe, noi ancora discutiamo.

Il risultato è che oggi ci troviamo con una rete elettrica fragile, squilibrata e invecchiata, incapace di sostenere gli obiettivi della transizione energetica. La stessa *Corte dei Conti Europea* ha recentemente denunciato che quasi la metà delle linee di distribuzione europee ha più di 40 anni e che gli investimenti programmati sono insufficienti rispetto ai fabbisogni previsti entro il 2050.

L'Italia è uno dei Paesi più esposti, con infrastrutture obsolete, punti di connessione insufficienti, ritardi strutturali nella dorsale Sud-Nord, e una mancanza di coordinamento nazionale che rischia di rendere la nostra transizione un fallimento annunciato.

E proprio in Lombardia, questa fragilità rischia di diventare un vero e proprio collo di bottiglia. La crescente richiesta di installazione di nuovi data center fortemente energivori e la spinta verso una mobilità elettrica diffusa, stanno già ponendo grandi pressioni sulla rete. Si parla di nuove enormi potenze da rendere disponibili su scala industriale e urbana, per non rallentare innovazione e sostenibilità. Ma senza una rete all'altezza e una regia politica e tecnica chiara, tutto questo rischia di restare solo sulla carta.

Serve quindi un piano energetico nazionale serio e condiviso, che rimetta al centro il ruolo della ricerca, delle imprese, del lavoro qualificato, delle reti e delle infrastrutture. Che investa sulle rinnovabili, sull'efficienza, ma anche su tutte le tecnologie innovative, comprese quelle finora ideologicamente escluse, come il nucleare di ultima generazione, che merita oggi una valutazione laica, scientifica e fondata sulla realtà.

L'energia non è solo un tema tecnico o ambientale: è un diritto, una leva di sviluppo, una condizione di giustizia. Per questo la CISL vuole essere parte attiva nel costruire una transizione energetica giusta, che non lasci indietro nessuno, che non sacrifichi il lavoro, che non crei nuove disuguaglianze.

È il momento di fare un passo avanti, insieme. Senza tabù, senza slogan, senza scorciatoie. Perché il futuro energetico dell'Italia è un bene nazionale strategico, e va trattato con l'intelligenza collettiva di chi ha a cuore le famiglie, il lavoro e la competitività del Paese.

Per questo diciamo: sì alla transizione energetica e a quella della sostenibilità, ma che sia giusta, che preveda accompagnamento, formazione, compensazioni territoriali, investimenti pubblici. Serve una nuova stagione di contrattazione territoriale e di filiera che tenga insieme il green e il giusto, l'ambiente e la dignità.

Secondo ISTAT, oltre 60.000 posti di lavoro in Lombardia potrebbero essere messi a rischio nei prossimi 5 anni nei settori a forte impatto ambientale.

In quest'ottica, è indispensabile l'avvio di un *Tavolo regionale permanente sull'energia*, con funzione non solo consultiva ma strategica. La transizione energetica richiede pianificazione, concertazione, scelte condivise che tengano insieme ambiente, lavoro e sviluppo industriale; su questi temi la contrattazione non può più essere solo aziendale o nazionale, perché oggi il lavoro nel settore energetico e ambientale si distribuisce su reti complesse, e dobbiamo saper leggere quelle reti per tutelare ogni anello, anche quello più debole.

## Transizione demografica

### Giovani

E poi c'è la transizione demografica, l'elefante nella stanza.

Entro il 2040 in Italia avremo 5 milioni di persone in età lavorativa in meno. E in Lombardia nel 2024 il saldo tra nuovi nati e decessi è a meno 60.000.

Negli ultimi 10 anni sono emigrati 700.000 italiani, molti dei quali laureati. E ogni anno, oltre 10.000 giovani lombardi partono, attratti da condizioni di lavoro più stabili, salari più alti e una qualità della vita migliore. È l'esodo invisibile di una generazione che non trova casa, ascolto, possibilità. Non è solo fuga di cervelli. È fuga di vite. Questo fenomeno, però, non è solo una scelta individuale: è un sintomo di un sistema che non funziona come dovrebbe. Perché l'esodo non riguarda più - come una volta - solo il Sud o i piccoli comuni; colpisce le città universitarie, i distretti produttivi, le aree che una volta erano motore dello sviluppo. E questo impoverisce tutti: economicamente, culturalmente, socialmente.

Lo dico anche con una nota personale, che credo molti di voi condivideranno. Quando mia figlia ha scelto l'università, mi sono ritrovato a dirle: *"Fai ciò che vuoi; se vorrai lavorare in Italia troverai facilmente lavoro. Sarete talmente pochi che le aziende faranno a gara per assumervi."*

Una frase che può sembrare rassicurante, ma in realtà è un paradosso: il lavoro ci sarà, ma non per scelta. Per mancanza. Per rarefazione.

È il mercato - e con esso la società - che si adatta al declino, invece di contrastarlo.

Quando i giovani partono perché non vedono alternative, non perdiamo solo forza lavoro. Perdiamo visione, idee, possibilità.

Non possiamo più chiamarla mobilità: se il ritorno è un'illusione, la fuga non è più una scelta. È un grido.

Quanto serve a questo Paese qualcuno che sappia parlare all'intelligenza dei giovani, ai loro talenti, a chi vuole restare in Italia per fare impresa, ricerca, innovazione e oggi sente di essere costretto ad emigrare! Dobbiamo fare di tutto per costruire un'Italia in cui valga la pena vivere.

In questo, il ruolo del sindacato è fondamentale. La CISL, ad esempio, propone un piano su tre fronti: incentivare il rientro dei giovani emigrati, rendere l'Italia più attrattiva per chi studia all'estero e migliorare la condizione di chi è appena entrato nel mondo del lavoro. Serve una rete di politiche integrate, costruite insieme a istituzioni, imprese, scuole e università.

Non possiamo pensare che basti qualche bonus o incentivo temporaneo. Servono investimenti strutturali, visione, e soprattutto ascolto. I giovani non vogliono essere considerati un problema, ma parte della soluzione. Vogliono partecipare, decidere, costruire.

L'emigrazione giovanile non è solo una questione economica: è una sfida culturale, sociale e democratica.

Perché questa tendenza ha conseguenze profonde e sistemiche: mette a rischio la sostenibilità del sistema pensionistico, riduce la base fiscale, impoverisce il mercato del lavoro, rallenta la crescita economica e mina le fondamenta stesse del nostro sistema di welfare. Tutto ciò

significa una prospettiva a medio termine di meno PIL, meno contributi e un sistema molto, molto più fragile. E non è un problema del futuro: è già qui, e si manifesta ogni giorno nella difficoltà di garantire servizi essenziali, nella carenza di forza lavoro qualificata, nel crescente squilibrio tra generazioni.

### ***Nuove cittadinanze***

Ma serve anche una vera politica sull'immigrazione regolare e inclusiva. Perché in un Paese che invecchia così rapidamente, non possiamo permetterci di respingere chi cerca una prospettiva di vita e può portare nuove energie, competenze e contributi. La partecipazione attiva dei cittadini stranieri alla vita economica e sociale del Paese è una delle poche strade percorribili per salvaguardare il nostro modello di welfare.

L'Italia non cresce quanto potrebbe perché non è più una terra di approdo, ma sempre più spesso una terra di transito. Siamo il Paese europeo con la più bassa percentuale di immigrati laureati; le persone arrivano, lavorano, contribuiscono, ma poi scelgono di andare altrove.

I motivi sono chiari: condizioni economiche più favorevoli in altri Paesi, certo, ma anche un clima culturale meno accogliente, meno attrezzato ad affrontare la sfida della diversità come valore. In troppe aree del Paese si fatica ancora ad accettare la presenza di nuove culture, di nuove lingue, di nuove esperienze di cittadinanza. Si costruiscono barriere, anche invisibili, che scoraggiano l'integrazione e favoriscono l'abbandono.

Forse anche perché richiediamo a chi vuole venire in Italia dei requisiti oggettivamente di buon senso che però - faccio sommessamente notare - tanti nativi non possiedono.

Io non lo so se è un'allucinazione dell'IA o dei motori di ricerca, ma se provate a chiederle quanti italiani per nascita possiedono i requisiti di reddito minimo, di conoscenza B1 dell'italiano e di assenza di condanne gravi che sono i tre criteri per ottenere la cittadinanza, la risposta è impietosa. Gli italiani cui mancherebbe almeno uno di questi requisiti sono 12 milioni! Uno ogni cinque...

È una società debole quella che non riesce ad essere inclusiva come potrebbe e come dovrebbe.

La rappresentazione plastica della realtà ce l'abbiamo in casa, nei dati della nostra organizzazione: la crescita della CISL in Lombardia è trainata dai giovani e dai lavoratori stranieri.

Questo non è solo un dato quantitativo: è un segnale politico. È un invito ad ascoltare, a rappresentare, a costruire. Ma soprattutto, è un'indicazione precisa: il futuro sarà misto, multiculturale, plurale.

E ci crediamo a tal punto che in questi anni, attraverso l'azione delle nostre ANOLF, abbiamo intrapreso iniziative progettuali e innovative per essere apripista di un approccio nuovo, che non si limiti a gestire i flussi, ma punti a favorirli e a prepararli, anche attraverso percorsi formativi sia nei Paesi d'origine sia in Italia, finalizzati all'inserimento dei migranti nel mercato del lavoro. È una sfida che coinvolge direttamente anche le istituzioni, le imprese, e che richiede strumenti innovativi che ancora non ci sono per includere, valorizzare e integrare le persone nel sistema produttivo regionale.

Il Paese non può continuare a considerare l'immigrazione come una emergenza da gestire, è - nell'indispensabile rispetto delle regole - una risorsa da valorizzare e integrare in un nuovo patto sociale, più equo, plurale e inclusivo.

Le lavoratrici e i lavoratori stranieri sono già oggi presenti in modo strutturale nei settori più faticosi e meno tutelati, ma continuano a subire discriminazioni, sfruttamento ed esclusione; hanno minori possibilità di avanzamento professionale, sono sottopagati, più esposti agli infortuni e spesso costretti a vivere in condizioni abitative precarie.

Anche per questo, è fondamentale un impegno culturale e sociale: portare la voce del sindacato nelle scuole e nelle università per promuovere una narrazione dell'immigrazione fondata sulla realtà, sul contributo reale che milioni di persone nate altrove stanno offrendo alla tenuta della nostra società.

Per dirigersi verso una società che abbia coraggio, visione e solidarietà, la CISL Lombardia propone di valutare la creazione di un Dipartimento Immigrazione attraverso ANOLF Lombardia, in grado di coordinare le buone pratiche già attive nei territori, formare nuovi quadri sindacali tra i cittadini stranieri, promuovere progetti di inclusione e dialogare con le istituzioni. Questo dipartimento non dovrà lavorare *per* gli immigrati, ma *insieme* a loro, riconoscendone la soggettività sindacale e politica.

Investiamo sui giovani e sugli stranieri, oppure dovremo parlare di futuro in modi diversi!

Perché senza giovani e senza stranieri non c'è ricambio. Senza ricambio non c'è progetto. E senza progetto, il sindacato diventa una amministrazione del presente.

Un Paese che non genera, che non accoglie, che non trattiene, è un Paese che si spegne. Ma un sindacato che ascolta, che propone, che costruisce alleanze sociali può essere la forza che tiene accesa la speranza. E la speranza, oggi più che mai, passa dalla capacità di progettare un'Italia che rinasce, includendo e valorizzando tutte le sue generazioni.

E poiché siamo un sindacato di lavoratori, possiamo vedere in queste difficoltà anche delle opportunità, su altri piani; se consideriamo le possibili ricadute economiche di una transizione demografica gestita con intelligenza: visti i numeri, le cosiddette *silver economy* e *baby economy* non sono dei "settori marginali", ma possono essere veri e propri motori di nuova occupazione, capaci di generare valore aggiunto e benessere collettivo. Qui si concentra una domanda crescente di servizi ad alta intensità relazionale, che non possono essere delocalizzati né automatizzati, ma che richiedono competenze, prossimità e continuità.

La CISL Lombardia propone di investire in percorsi di invecchiamento attivo, promuovendo la partecipazione sociale e culturale anche dopo la fine dell'attività lavorativa. Al tempo stesso, bisogna potenziare l'assistenza domiciliare, per permettere agli anziani di restare nei propri contesti di vita il più a lungo possibile, e rafforzare la sanità territoriale, oggi troppo sbilanciata sugli ospedali e poco attrezzata ad affrontare una domanda crescente e cronica di cura.

### ***Previdenza complementare***

E su un altro piano correlato alla transizione demografica, parlare di previdenza oggi non è più un discorso da anziani, è una visione di futuro, è un tema di giustizia tra generazioni.

La CISL deve guidare una nuova alfabetizzazione previdenziale, che aiuti anche i giovani a capire che fare una scelta oggi può cambiare la vita domani.

È una sfida contrattuale, ma anche educativa. E noi vogliamo essere all'altezza. E vogliamo esserlo qui, in Lombardia, partendo dalla costruzione di un sistema regionale di informazione, incentivo e accesso ai fondi pensione complementari, soprattutto per chi oggi ne è escluso. A partire dai giovani, dai discontinui, dai part time involontari. L'alfabetizzazione previdenziale non è una gentile concessione: è una necessità democratica.

È anche un tema economico.

Il sistema della previdenza complementare italiana ha raggiunto oggi un volume di oltre 220 miliardi di euro di risorse gestite; tuttavia, solo una minima parte di tali risorse - si stima intorno al 5% - viene attualmente destinata al sostegno dell'economia reale italiana.

Questa situazione pone una questione strategica: è possibile e auspicabile che una quota maggiore della raccolta previdenziale venga orientata a sostenere lo sviluppo del sistema produttivo nazionale?

E in particolare, può essere indirizzata verso imprese e progetti che adottano criteri ambientali, sociali e di governance, contribuendo così a un modello di crescita sostenibile e inclusivo?

Esperienze recenti dimostrano che questa è non solo una possibilità concreta, ma anche una prospettiva già in parte avviata.

Questo potenziale è però ancora largamente inespresso. È necessario un cambio di passo e anche il sindacato è chiamato a esercitare un ruolo attivo e propositivo in questo processo,

che va sostenuto da una visione politica e sindacale che riconosca il valore strategico dell'allocazione responsabile e produttiva del risparmio previdenziale, rappresentando così una leva potente per la crescita, l'innovazione e la coesione sociale del Paese.

---

## **Welfare**

È importante riconoscere che, accanto alla visione valoriale e strategica che guida il nostro impegno sul tema del lavoro, anche sul welfare esistono oggi alcune direttrici operative che meritano di essere esplicitate, condivise e potenziate dal dibattito congressuale.

## **Salute e Sociale**

La CISL Lombardia ha avviato un percorso di sistematizzazione e aggiornamento permanente delle nostre competenze e proposte in materia di politiche sociali e sociosanitarie. Questo lavoro si sta concretizzando nella costruzione di una *Piattaforma regionale del welfare*, articolata per ambiti tematici e capace di affiancare ai principi generali strumenti concreti di interlocuzione, di negoziazione e di supporto ai territori e alle nostre Categorie. Il nostro obiettivo è quello di affermare una presenza sindacale qualificata, non solo rivendicativa ma anche progettuale, nei confronti delle istituzioni e dei decisori pubblici anche investendo nella costruzione di alleanze con attori sociali, istituti di ricerca e associazioni di rappresentanza; strumenti come i “Dica32”, le azioni di supporto svolte in base alle esigenze locali e il portale “Il Mio Welfare” rappresentano già un patrimonio prezioso che intendiamo rafforzare, digitalizzare, rendere sempre più accessibile a delegati e operatori.

In quest’ottica, pur consapevoli che molto è già stato fatto, riteniamo prioritario porre l’accento su alcune sfide strutturali.

Una di queste riguarda i tempi di attesa in sanità, che rappresentano per migliaia di cittadini lombardi una barriera reale all’accesso al diritto alla cura. Per affrontare questa criticità servono molteplici interventi di breve e medio termine come il completamento del passaggio a un *CUP unico regionale* per migliorare la gestione delle agende, il rafforzamento della continuità e del coordinamento delle cure per i pazienti cronici, l’adozione estesa di strumenti digitali di supporto all’appropriatezza prescrittiva.

Accanto alla questione delle attese, emerge con forza l’urgenza di un impegno specifico per uno sviluppo uniforme della sanità territoriale e sulla salute mentale, in particolare per minori e soggetti in condizione di fragilità complessa. L’attuale offerta regionale è ancora distante dagli standard europei. Il sindacato non può disinteressarsene: chiediamo che la prevenzione e l’accessibilità ai servizi diventino priorità pubbliche, accompagnate da adeguati investimenti strutturali e risorse professionali.

Un ulteriore snodo critico è rappresentato dal sistema delle RSA, oggi sotto pressione a causa della crescente complessità dell’utenza, dell’aumento dei costi in capo alle famiglie e dell’inadeguatezza degli standard gestionali.

È necessario un profondo intervento di riforma.

Serve l’introduzione di criteri trasparenti e unici per l’accesso e la gestione delle liste d’attesa.

Serve una revisione delle tariffe basata su costi standard e qualità, e un sistema di regolazione che distingua i servizi essenziali da quelli opzionali, cosicché le famiglie paghino il giusto.

Serve un meccanismo strutturale per contenere le rette a carico delle famiglie, che oggi non sono più sostenibili, e in parallelo si deve intervenire sulla regolazione delle esenzioni sanitarie per reddito, aggiornando le soglie di accesso definite decenni fa.

L’aumento del costo della vita e l’erosione del potere d’acquisto rendono urgente una revisione complessiva, per garantire che i diritti alla salute siano effettivamente esigibili anche dalle fasce più vulnerabili della popolazione.

E tutto questo, naturalmente, garantendo il pieno riconoscimento dei diritti dei lavoratori attraverso l'applicazione dei contratti collettivi nazionali firmati dalle organizzazioni più rappresentative: la nostra richiesta è che questa sia un requisito formale per l'accreditamento delle strutture sociosanitarie e la misura minima di equità e di chiarezza per evitare il *dumping* contrattuale e garantire diritti veri a chi lavora nel sistema sanitario lombardo.

Nel campo del sociale, riteniamo strategico utilizzare tutte le risorse necessarie per rafforzare in modo integrato i servizi di assistenza e cura rivolti alle persone con disabilità e fragilità, arricchendo gli interventi disponibili e supportando in maniera concreta la figura del *caregiver*, troppo spesso lasciata sola nel nostro sistema.

Perché inclusione e innovazione sono due facce della stessa responsabilità: costruire un mercato del lavoro capace di accogliere, prevedere e reagire. Ne è esempio concreto l'istituzione, in questi giorni, dell'*Osservatorio del Mercato del Lavoro* della Regione Lombardia, uno strumento che la CISL ha fortemente voluto per leggere in tempo reale i cambiamenti del contesto economico e orientare politiche attive più tempestive, efficaci, giuste. Un'intelligenza collettiva al servizio del territorio, che consentirà anche di allineare la programmazione formativa ai reali fabbisogni delle imprese e delle persone.

In questa stessa direzione si muove la nostra convinta adesione alla Prassi UNI/PdR 159:2024, frutto di un confronto serio promosso da Regione Lombardia e Unioncamere, con l'obiettivo di offrire strumenti concreti per favorire l'inclusione sostenibile delle persone con disabilità. Un impegno che portiamo avanti anche nel *Comitato Disabili*, per rafforzare una presa in carico omogenea su tutto il territorio e garantire attenzione particolare ai giovani con disabilità, che non possono essere lasciati ai margini nel momento più delicato della loro vita.

Perché un lavoro che include e un sistema che ascolta non sono il traguardo di un buon modello sociale: sono il segno di una comunità che non vuole rinunciare a nessuno.

È necessario, altresì, rilanciare il welfare nelle aziende e investire in politiche di maggior equilibrio vita-lavoro e contrasto alla povertà educativa, ampliando i servizi per la prima infanzia in tutto il territorio regionale e supportando la domanda delle famiglie più vulnerabili.

Chiediamo, pertanto, una regia regionale forte per garantire un sistema coordinato di inclusione sociale, che superi la logica degli interventi settoriali e costruisca un sistema di promozione sociale e di contrasto alla povertà efficace. Solo così si potrà intervenire sulle crescenti disuguaglianze che impattano su oltre 1,3 milioni di lombardi.

A supporto di tutte queste azioni, è fondamentale mettersi nell'ottica della costruzione di una rete organizzativa stabile e strutturata con il rafforzamento di strumenti di tutela e orientamento, come il *Punto Salute*, già attivo in diversi territori con l'importante supporto della FNP. Un'iniziativa che consente ai cittadini di segnalare disservizi, chiedere chiarimenti e presentare reclami formali. Il potenziamento di questo genere di iniziative - anche attraverso l'integrazione con sportelli sociali e digitali - è essenziale per una CISL realmente vicina ai bisogni concreti delle persone e che punti a potenziare una infrastruttura contrattuale attraverso figure dedicate, percorsi formativi e una regia regionale che accompagni le esperienze locali, le valorizzi, le renda replicabili.

Queste proposte non sono solo tecniche: sono espressione di una visione sindacale che sa farsi carico della complessità, che ascolta i bisogni, li traduce in proposte, e non rinuncia a costruire risposte sistemiche. Perché crediamo che il welfare sanitario - così come la contrattazione e la partecipazione - sia una delle frontiere decisive del nostro essere CISL.

Il nostro impegno per una sanità giusta passa dal riconoscere che le persone fragili non devono "essere assistite", ma accompagnate, che la rete sociosanitaria dev'essere più vicina, più accessibile, più umana. E che tutto questo è possibile solo se tutti fanno la loro parte.

## **Abitare**

Anche il tema dell'abitare è diventato negli ultimi anni una delle vere emergenze sociali della nostra Regione: alla crescita della domanda di alloggi, trainata da nuove povertà, precarietà abitativa, migrazioni e trasformazioni familiari, non ha fatto seguito una politica strutturale in grado di rispondere in modo equo e programmato.

I numeri sono eloquenti: un tasso di soddisfacimento delle domande di casa popolare inferiore al 3%, oltre 25.000 alloggi pubblici sfitti, un patrimonio residenziale in continuo deperimento, a fronte di bandi che escludono le famiglie più fragili perché basati su criteri di punteggio fortemente selettivi.

Il tema della casa non è un problema tecnico o amministrativo: è il termometro di una società che può decidere di garantire pari opportunità oppure di lasciare intere fasce della popolazione ai margini.

È necessaria una regia pubblica forte, capace di coordinare Comuni, ALER e attori sociali, orientata al rilancio di un *Piano pluriennale* per l'edilizia residenziale pubblica che risponda ai bisogni reali e aumenti l'offerta di case popolari a canone sociale.

È necessaria una riforma complessiva della Legge Regionale 16/2016 e del Regolamento 4/2017, che hanno di fatto complicato l'accesso alla casa per migliaia di cittadini.

Chiediamo l'introduzione di criteri oggettivi e trasparenti nella definizione dei punteggi, la rimozione delle discriminazioni tra italiani e stranieri o di ogni altra discriminazione e, soprattutto, vanno abbandonati i programmi di valorizzazione del patrimonio residenziale pubblico e il pieno utilizzo del patrimonio sfitto. Non è degno della nostra regione che vi siano migliaia di famiglie in lista d'attesa e, allo stesso tempo, migliaia di alloggi pubblici inutilizzati per ragioni burocratiche o politiche. È urgente una strategia regionale dotata di risorse certe in bilancio, vincolate al rilancio dell'edilizia residenziale pubblica.

E saremo conseguenti, sul fronte della contrattazione sociale: anche grazie alla competenza specifica del nostro SICET, inseriremo anche nelle nostre piattaforme territoriali la questione abitativa come asse strategico, da un lato tutelando la funzione sociale dell'edilizia pubblica, dall'altro lato chiedendo interventi su affitti calmierati, l'*housing sociale* per i lavoratori precari e le famiglie monoreddito, la gestione dei servizi condominiali e i progetti di comunità. Su questo punto sappiamo che nessun intervento potrà risultare realmente efficace, se non si modifica la legge 431/98 che ha liberalizzato gli affitti e non si introducono strumenti normativi di regolazione e contenimento dei valori della rendita immobiliare.

### **Sovraindebitamento**

Un altro fenomeno in crescita, spesso silenzioso ma devastante, è quello del sovraindebitamento. Sempre più famiglie, soprattutto nelle aree periferiche e fragili, si trovano escluse dal credito bancario tradizionale e cadono nella spirale dell'usura e della dipendenza economica. A questo si aggiunge il fenomeno della desertificazione bancaria, che rende impossibile, per migliaia di cittadini lombardi, accedere a servizi essenziali per la loro vita quotidiana.

La recente *Legge Regionale* sul sovraindebitamento è un primo passo, che va riconosciuto alle forze politiche e che, come CISL Lombardia e Adiconsum, abbiamo contribuito a migliorare proponendo emendamenti sostanziali. Ma ora serve farla vivere con sportelli territoriali, osservatori permanenti, percorsi di educazione finanziaria. Perché nessuna vera cittadinanza sociale è possibile se l'accesso al credito resta privilegio di pochi.

---

### **Lavoro pubblico**

C'è un'ossatura invisibile e decisiva, che regge ogni giorno la vita del nostro Paese. Fatta dalle donne e dagli uomini che operano nel pubblico impiego: nell'educazione e nella sanità, nei trasporti e negli enti locali, nelle amministrazioni centrali e periferiche, nelle forze dell'ordine e nella tutela del nostro patrimonio culturale. È un mondo troppo spesso dato per scontato, che rappresenta un punto di equilibrio insostituibile per la coesione sociale e la tenuta democratica dell'Italia. Eppure, troppo spesso, queste lavoratrici e questi lavoratori vengono considerati come se fossero accessori, quando invece sono essenziali.

Lo si vede con chiarezza nei ricorrenti ritardi nei rinnovi contrattuali, ove la questione non è soltanto salariale o normativa. Ciò che è in gioco è la visione di Paese: in una fase in cui la competizione internazionale si fonda anche sulla qualità e sull'affidabilità dei sistemi pubblici, l'efficienza e l'efficacia dell'apparato pubblico sono leve decisive. Parliamo dei processi autorizzativi, delle certificazioni, dei controlli, della legalità, della gestione delle emergenze e dell'assistenza alla persona: senza un settore pubblico forte, nessuno di questi ambiti può reggere.

Valorizzare il pubblico impiego significa investire sul futuro e la competitività.

Significa riconoscere l'etica del servizio pubblico come forma alta di cittadinanza attiva: chi lavora nella scuola, nella sanità, nella pubblica amministrazione non svolge solo una mansione, ma esercita una funzione sociale, contribuisce ogni giorno alla costruzione della società e del bene comune.

Ecco perché riteniamo che la piena applicazione della legge sulla partecipazione debba riguardare anche il lavoro pubblico, perché coinvolgere chi lavora nella definizione dei processi organizzativi e decisionali non è solo una buona prassi aziendale: è una scelta di giustizia, di efficacia e di responsabilità pubblica.

Ha davvero senso, allora, continuare a rinviare i rinnovi contrattuali? Ha senso, in particolare, l'*impasse* quasi surreale che riguarda la sanità pubblica, con risorse stanziare ma contratti ancora bloccati? E che dire della sanità privata, dove le trattative si trascinano mentre alcune controparti sembrano più impegnate a difendere i margini di profitto che a valorizzare chi lavora ogni giorno per la salute dei cittadini?

Noi diciamo che non è più tempo di attese, né di alibi. Valorizzare il pubblico impiego non è favorire qualcuno: è un atto di responsabilità verso il futuro del Paese.

Perché chi serve lo Stato, ha il diritto - e direi il dovere morale della Repubblica - di essere servito dallo Stato. Con rispetto, con equità, con giustizia.

---

## Legalità

Il lavoro nero, il caporalato, l'evasione contributiva, la corruzione negli appalti non sono "zone grigie". Sono zone d'ingiustizia profonda dove si spezza la fiducia.

Il nostro è un sindacato che non si volta dall'altra parte: dove c'è sfruttamento, dove c'è evasione, dove c'è corruzione, la crescita è solo apparenza.

Per questo la CISL Lombardia propone la creazione di un *Coordinamento regionale per la legalità*, composto dalle Unioni, dalle Categorie e dai Servizi CISL, con l'obiettivo di condividere strategie, esperienze, strumenti e buone pratiche di contrasto al lavoro nero e al caporalato, agli appalti irregolari e allo sfruttamento.

Un luogo organizzativo grazie al quale congegnare protocolli territoriali tra sindacato, forze dell'ordine, enti pubblici e associazioni datoriali finalizzati a promuovere una cultura diffusa della legalità.

Perché la legalità è il primo diritto dei più deboli. Ed è per questo che va difesa non solo con le norme, ma con la cultura, la presenza, la parola giusta al momento giusto.

---

## Territori

Quello che vale per le persone e per le famiglie, vale anche per i territori e le periferie; se la struttura produttiva e sociale lombarda è ancora ricca, fatta di distretti e filiere di manifattura intelligente, è però pur vero che non mancano le fragilità di tante realtà che vivono tra la globalizzazione e il rischio di desertificazione.

C'è anche la Lombardia delle valli più isolate, delle aree interne, dei territori che rischiano la marginalità. La coesione territoriale, in questo contesto, non è un concetto astratto: è una urgenza e una necessità concreta.

L'equità non è solo tra persone: è anche tra territori.

Se non svenderemo i nostri *asset*, la nuova frontiera della competitività sarà sempre meno la delocalizzazione, ma una radicazione intelligente nei territori. Serve un nuovo patto produttivo: tra imprese, istituzioni, sindacato. Un patto che investa nella qualità del lavoro, nella filiera corta, nell'economia civile, nell'innovazione umanistica. Un patto che riconosca il valore del territorio, della prossimità, dell'identità produttiva.

Vale al Nord e, dobbiamo dirlo forte, vale ovunque in Italia: il Nord non può crescere senza il resto del Paese e senza il Mezzogiorno. C'è un Sud che produce innovazione, che esporta - spesso suo malgrado - capitale umano di valore e che rappresenta un bacino decisivo per il futuro del Paese.

Dobbiamo pretendere che le politiche industriali, energetiche e infrastrutturali abbiano una regia nazionale, capace di connettere Nord, Centro e Sud in una strategia condivisa. Perché tutto il Paese sia protagonista di un nuovo sviluppo integrato, green e ad alta tecnologia.

Serve un grande investimento in politiche industriali regionali.

Non solo incentivi, ma strategie: sulle energie rinnovabili, sulla mobilità sostenibile, sull'innovazione sociale. C'è una economia sana e vitale dove c'è buona politica.

L'approccio che noi preferiamo è quello contenuto nelle indicazioni del *Rapporto Draghi* sulla competitività europea, che invita l'Unione a ripensare profondamente le sue politiche industriali, fiscali e del lavoro per far fronte a un mondo sempre più polarizzato e instabile. Draghi parla apertamente di un "nuovo paradigma europeo", che non può più essere affidato solo alla somma delle politiche nazionali, ma deve essere orientato da una strategia comune di lungo periodo, fondata sull'innovazione, sulla sicurezza, sulla sostenibilità, ma anche su un nuovo protagonismo delle parti sociali.

La sfida, anche per noi, non è soltanto economica ma è nella sostanza democratica: l'Europa rischia di perdere la sua centratura e la sua anima se non riesce a ridare senso e futuro al lavoro, soprattutto nei settori più esposti alla transizione digitale e ambientale.

Qui sta il cuore anche della nostra visione: governare la trasformazione per garantire coesione, qualità sociale e inclusione. Non bastano i fondi: servono visioni condivise, responsabilità comuni, e soprattutto una presenza forte, qualificata, autorevole del sindacato.

Oggi l'Europa cerca nuove strade. E in quelle strade ci siamo anche noi. Con la nostra storia, con il nostro pensiero, con la nostra proposta. Perché, se è vero che l'Italia è più forte con una Lombardia giusta, è altrettanto vero che l'Europa sarà più coesa con un sindacato forte, presente, capace di futuro. Questo è il nostro compito. Questa è la nostra sfida. Questo è il nostro tempo.

Non abbiamo paura del cambiamento. Temiamo l'ingiustizia, vogliamo evitare le fratture sociali. E per questo diciamo: cambiamo, ma insieme. Con giustizia, con metodo, con partecipazione.

---

## Partecipazione

75 anni fa Giulio Pastore aveva compreso che il sindacato non poteva essere solo un collettore di rivendicazioni, ma doveva essere anche una forza propositiva, capace di incidere sulle scelte economiche e sociali del Paese. Il suo modello era chiaro: un sindacato autonomo dai partiti, indipendente, ma profondamente radicato nella società. Un sindacato che non si limitasse a rivendicare, ma che fosse capace di costruire. Ed è questo che ci deve guidare ancora oggi, proprio come allora.

[video 75° CISL]

Oggi, 75 anni dopo, siamo chiamati a raccogliere il testimone e a tradurlo nella realtà del nostro tempo. La partecipazione non è un'idea del passato, ma la chiave per affrontare le grandi sfide che abbiamo di fronte.

La partecipazione non è un diversivo. Né tantomeno una gentile concessione.

È una cultura. È un principio. È una forma avanzata di democrazia sociale. È l'idea che ogni persona non sia solo destinataria di scelte altrui, ma protagonista consapevole delle decisioni che le riguardano.

È la visione di una società che integra il lavoro in un concetto nuovo di cittadinanza, di cittadinanza piena.

In tutti i congressi che ho attraversato, in ogni assemblea, in ogni dibattito, questa idea ha trovato una eco gioiosa.

Perché partecipare è un bisogno profondo, e insieme una richiesta politica radicale: le lavoratrici e i lavoratori non vogliono più essere solo informati, vogliono essere coinvolti; non vogliono solo difendere il posto di lavoro: vogliono contare nelle scelte che riguardano l'impresa, il territorio, il sistema pubblico.

E oggi possiamo dirlo con orgoglio, ma anche con commozione: abbiamo scritto una parte di storia. Dopo un lungo e faticoso percorso, la nostra proposta di legge di iniziativa popolare sulla partecipazione, sostenuta da quasi 400.000 firme, è stata approvata dal Parlamento. È un fatto. È una svolta. È un riconoscimento alla nostra tenacia, alla nostra visione, alla nostra coerenza.

E non è una vittoria formale o di bandiera.

È una speranza costituzionale resa finalmente concreta, che apre una stagione nuova delle relazioni industriali in Italia e rende possibili nuovi equilibri e una vera corresponsabilità nei processi decisionali. La democrazia economica non è più un tabù. Il dialogo sociale e la compartecipazione possono diventare parte della "struttura giuslavorista" e non soltanto l'ospedale da campo delle emergenze.

La partecipazione che intendiamo noi non si limita ai consigli di sorveglianza. Non è una tecnica. È una cultura diffusa, che riguarda le imprese, ma anche i territori, le istituzioni, i servizi, la scuola, la sanità, la pubblica amministrazione. È l'idea che il potere non deve essere concentrato, ma distribuito. E che ogni volta che una persona può contribuire, con intelligenza e responsabilità, il risultato sarà migliore per tutti.

La CISL non si riconosce nel sindacalismo reattivo, o "contro" per strategia.

Noi siamo quelli del *Villaggio Crespi*, della *Fabbrica Metallurgica Falck* e della *Fabbrica Brambilla di Milano* dove già nel diciannovesimo secolo si sperimentavano forme di responsabilizzazione collettiva e i lavoratori partecipavano alla definizione di turni, pause e premi. Noi siamo quelli che stanno nei processi, che li attraversano, che li modificano, che li orientano. Siamo quelli che sanno dire "no" quando serve, ma che sanno anche proporre, mediare, costruire. La partecipazione non è un ripiego. È un atto di coraggio. È una presa in carico del cambiamento.

E oggi, a fronte della evidente crisi della politica, alla disaffezione democratica, alla solitudine di tante persone, la partecipazione è anche una risposta etica e civile.

È la nostra alternativa all'individualismo, al rancore, alla sfiducia.

È una forma di pedagogia della speranza.

In Lombardia questo tema ha una forza ancora maggiore. Perché siamo in una terra dove la cultura d'impresa ha radici profonde. Dove il lavoro è ancora vissuto come risorsa di senso, non solo come necessità e fatica.

Dove il tessuto produttivo è fatto di relazioni, di comunità, di reti. Qui possiamo davvero costruire buone pratiche partecipative e con la partecipazione fare la differenza.

Per questo chiediamo che alla approvazione della legge seguano rapidamente i decreti attuativi, per attivare prima possibile concreti incentivi per le imprese virtuose, una formazione diffusa per i rappresentanti sindacali e spazi negoziali nei tavoli strategici anche regionali.

Chiediamo che anche Regione Lombardia continui a fare la sua parte, valorizzando la contrattazione di anticipo, gli accordi territoriali partecipativi, i patti di corresponsabilità.

La sfida è solo iniziata; perché è la sfida per una giustizia sociale intelligente, è la sfida per una democrazia matura. È la convinzione che la nostra identità più profonda possa essere generativa per tutta la società.

E ora tocca a noi darle voce e gambe, darle concretezza anche realizzando una formazione diffusa al gruppo dirigente, sia delle Unioni che delle Categorie, per dotarlo degli strumenti necessari e prepararlo a sperimentare forme di partecipazione dei lavoratori alle imprese.

E lo faremo insieme a tutti quelli che vorranno stare insieme a noi, perché nessuna trasformazione profonda si realizza in solitudine.

---

## **Alleanze**

Non basta un buon sindacato, senza alleanze.

E non bastano le alleanze, se queste non sono fondate sulla corresponsabilità. È questa, forse, la sfida più alta del nostro tempo: tenere insieme le energie innovative della società, senza rinunciare alla nostra identità.

In una regione tanto popolosa e ricca di diversità, questa impostazione è ancora più necessaria. Perché qui le sfide sono assai complesse, interconnesse e richiedono risposte cooperative. Non è tempo di autosufficienza, serve un nuovo patto tra soggetti sociali, un patto fatto di rispetto, di ascolto, di progettualità condivisa.

Con le istituzioni - Regione, Province, Comuni, Prefetture - vogliamo continuare a mantenere un rapporto franco, autonomo e sempre costruttivo.

Conosciamo la forza del confronto: sappiamo stare nei tavoli e sappiamo anche uscirne, quando serve; e se restiamo, è per ottenere risultati tangibili per le persone, non per decorare i processi.

Conosciamo bene le peculiarità del modello lombardo. Un modello spesso orientato alla sussidiarietà, al decentramento, alla prestazione. E proprio per questo vogliamo esserci: per equilibrare, proporre, facilitare una nuova modalità all'altezza delle nuove sfide e dei nuovi bisogni.

Con le parti datoriali, abbiamo da tempo scelto il dialogo responsabile. Non siamo mai stati antagonisti per ideologia, ma nemmeno subalterni per convenienza. Crediamo nell'impresa forte, ma anche giusta. Crediamo nella crescita e nella redistribuzione. Crediamo all'efficienza, ma anche ai diritti. Su questi assi si può costruire un nuovo patto produttivo lombardo, dove sindacati e imprese si assumano insieme il compito di tenere viva la coesione sociale, di affrontare le transizioni, di contrastare il lavoro povero, di promuovere occupazione buona davvero.

---

## **Corpi sociali intermedi**

Con il Terzo Settore, il mondo della cooperazione, del volontariato, delle imprese sociali, condividiamo una visione di economia plurale, umana, inclusiva.

Vogliamo rilanciare alleanze territoriali contro la povertà, l'emarginazione, la dispersione scolastica, la solitudine delle famiglie.

Non è un “fuori” dal sindacato. È una dimensione che fa parte anche della nostra vocazione più profonda: prendersi cura del lavoro, ma anche di tutte le tante condizioni di contesto che rendono possibile il lavoro.

È una dimensione in linea di continuità - ideale e storica - con il pensiero sociale cristiano, con il quale continuiamo a sentire una consonanza culturale profonda.

Le voci autorevoli che recentemente hanno parlato agli operatori della comunicazione sembrava davvero parlassero anche a noi sindacalisti.

Papa Leone XIV ci ha ricordato quanto sia importante non piegare mai la parola al potere, e non smettere mai di raccontare la realtà nella sua verità più profonda. È la stessa cosa che cerchiamo di fare ogni giorno anche noi, come sindacalisti.

E ha sottolineato che “le parole sono semi” e che il vero comunicatore non è chi parla di più, ma chi sa trasformare l’informazione in relazione, e la relazione in responsabilità.

È un messaggio che ci tocca nel profondo, perché anche il nostro lavoro è fatto di parole: parole che devono costruire, non distruggere; parole che devono unire, non infiammare; parole che devono servire, non dominare.

Anche Mons. Delpini, l’Arcivescovo di Milano, ha detto che “comunicare non è raccontare sé stessi, ma rendere visibile ciò che unisce e ciò che dà senso”. È questo ciò che cerchiamo e vogliamo fare ogni giorno come sindacato: dare voce a chi non ce l’ha, portare alla luce ciò che spesso resta nascosto, restituire visibilità a ciò che conta davvero.

Perché il nostro non è solo un mestiere. È - come ha detto il Papa - un “servizio umile e appassionato alla verità”, alla verità delle persone, del lavoro, delle fatiche quotidiane e dei sogni che ancora vivono nei territori.

La CISL Lombardia non vuole camminare da sola. Vuole camminare insieme. Con coerenza, con fermezza, con rispetto. Senza perdere la propria voce, ma mettendola al servizio di una visione più grande.

Perché la corresponsabilità non è una concessione: è l’unico modo serio di abitare questo tempo difficile, con fiducia e senza paura.

Ed è per questo che oggi, più che mai, sentiamo l’urgenza di ritessere legami profondi con i corpi intermedi prossimi, quelli che vivono accanto alle persone: le parrocchie, le cooperative, i centri civici, le associazioni familiari, gli oratori, gli enti di formazione, gli sportelli di ascolto. Sono tutti luoghi di umanità concreta che non appaiono nei report ufficiali, ma fanno ogni giorno la tenuta sociale dei territori.

E, accanto a questi, vanno rafforzati anche i rapporti con i corpi intermedi titolati: le università, le camere di commercio, le fondazioni, le rappresentanze datoriali, le autorità pubbliche.

Con tutti serve una nuova grammatica della cooperazione: meno formalità e convenienze, più visioni condivise più obiettivi comuni.

La CISL Lombardia vuole essere un facilitatore della connessione tra mondi.

Perché solo se il sindacato saprà stare in entrambi i luoghi - nelle relazioni civili e nei processi decisionali - potrà davvero accompagnare il cambiamento.

---

## **Interconfederalità**

Con gli amici di CGIL e UIL dobbiamo continuare a lavorare insieme, ogni volta che si costruisce un interesse collettivo.

Questa stagione di congressi ha dimostrato che non serve invocare l’unità, che bisogna costruirla ogni giorno nei luoghi di lavoro, nei territori, anche nei momenti difficili.

L’unità non significa uniformità, è convergenza nella responsabilità e nel rispetto delle differenze.

Noi abbiamo sempre detto chi siamo, e continuiamo a dirlo, ma non abbiamo mai avuto paura di condividere iniziative giuste. L'unità che ci interessa è quella delle persone e delle soluzioni, non quella delle sigle o delle bandiere.

Anche sul tema dei referendum sul lavoro, la CISL ha espresso fin dall'inizio una posizione chiara, coerente e responsabile: non si difendono i diritti solo con un tratto di penna, ma con la pazienza della contrattazione, la forza della partecipazione, la concretezza della proposta.

Quasi il 70% di astensione non può essere archiviato come indifferenza o ignoranza democratica. È, piuttosto, un'indicazione netta di sfiducia verso strumenti che, pur legittimi, non possono semplificare questioni complesse in un sì o un no.

In troppi, almeno a nostro avviso, hanno utilizzato questa tornata referendaria più come strumento di battaglia politica che come occasione di confronto autentico. In particolare, colpisce il tentativo curioso di alcuni partiti di opporsi a leggi che loro stessi avevano contribuito a scrivere e approvare.

E lo dico con rispetto per tutti: la democrazia è una cosa seria. E quando viene piegata a logiche di convenienza, rischia di perdere credibilità anche tra i cittadini. Il caso del quesito sulla cittadinanza, ad esempio, lo dimostra: pur partendo da un tema reale e sensibile, ha finito per generare uno scontro ideologico che oggi rischia paradossalmente di affossare qualsiasi iniziativa parlamentare sul tema.

Per questo il vero insegnamento di questa vicenda è che serve un salto di qualità nella rappresentanza sociale. Serve riportare le soluzioni dentro il confronto tra le parti sociali e nei luoghi democraticamente legittimati, non nei palinsesti referendari o nelle sedi dei partiti.

La contrattazione collettiva, la partecipazione, il dialogo sociale sono l'antidoto più efficace contro la polarizzazione sterile e l'impotenza normativa.

Ed è qui che la CISL rivendica con orgoglio il proprio metodo: mai contro qualcuno, sempre per qualcosa. Un sindacato che al "no" gridato, preferisce il "sì" costruito, con fatica e con visione.

Oggi più che mai abbiamo la responsabilità di trasformare questo obiettivo e chiaro risultato in una occasione vera per rilanciare la democrazia del lavoro. Quella che non si vota *una tantum*, ma si esercita ogni giorno, nei contratti, nelle imprese, nelle comunità.

È questo il tempo di una nuova maturità sindacale. Di una rappresentanza che non rincorre scorciatoie, ma accetta la sfida della complessità. Che sa parlare alle persone con onestà, senza urlare ma con il rispetto dell'ascolto efficace.

Noi rimaniamo convinti che la legislazione può aiutare la contrattazione solo quando è di sostegno alla stessa, prendendo atto delle soluzioni contrattuali e generalizzandone i contenuti. Solo con la contrattazione si possono migliorare le questioni del lavoro.

Detto questo, rimaniamo convinti che il pluralismo sindacale sia una ricchezza, non un ostacolo. E se è vero che in questi anni le nostre strade si sono spesso divise, è altrettanto vero che ciò non ha mai annullato il valore del confronto. Le divergenze - anche profonde - non ci hanno mai impedito di riconoscere la dignità del lavoro che ogni organizzazione porta avanti.

Agli amici di CGIL e UIL, che oggi sono qui con noi, voglio dire con rispetto e sincerità che la CISL Lombardia è pronta a fare la sua parte, per rilanciare una stagione di confronto autentico, paziente e generativo.

Senza rinunciare alla nostra autonomia, e senza cedere alla tentazione della chiusura.

Le grandi conquiste sindacali si ottengono anche nelle differenze, ma è nei momenti difficili che si vede la maturità delle relazioni. Per questo, oggi, più che sottolineare ciò che ci divide, voglio riaffermare ciò che ci unisce: la responsabilità verso i lavoratori, le lavoratrici, le famiglie, le imprese sane, i territori in trasformazione.

C'è un principio che accompagna ognuna delle nostre organizzazioni nelle sue molteplici iniziative: la centralità della persona. Non solo del lavoratore in quanto produttore di valore economico, ma della persona intera, con la sua dignità, i suoi diritti, i suoi bisogni e i suoi sogni.

Questo è l'orizzonte del nostro pensiero sindacale e sociale: una sorta di “*statuto della persona*” a fianco e oltre lo statuto dei lavoratori.

È un modo di intendere l'economia, la rappresentanza, la democrazia, che parte sempre dal volto concreto delle persone che incontriamo: chi lavora e chi ha perso il lavoro, chi è in pensione e chi è giovane e cerca un futuro.

È il nostro “sguardo integrato” che riconosce ogni persona nella complessità e ricchezza.

Ed è la responsabilità che sentiamo: tenere insieme diritti sociali, diritti del lavoro e diritti di cittadinanza, in una visione nuova, generativa, che metta la persona al centro anche nelle trasformazioni tecnologiche, nei cambiamenti ambientali, nelle nuove sfide del tempo presente.

È su questo terreno che possiamo e dobbiamo continuare a costruire. Non per uniformare, ma per armonizzare. Non per rinunciare alla nostra identità, ma per riconoscere reciprocamente il valore della pluralità e dell'impegno.

Perché, alla fin fine, lo sappiamo tutti che il Paese ha bisogno di sindacato. Anche di sindacati diversi, ma che condividano lo stesso orizzonte di valori.

Uniti non nelle sigle, ma nella responsabilità.

---

## Bruxelles

Non possiamo parlare di lavoro, sviluppo, coesione sociale, senza guardare all'Europa. Perché è lì che si decidono molte delle traiettorie economiche e normative che poi impattano ogni giorno nei luoghi di lavoro, nei territori, nelle famiglie.

C'è un punto che dobbiamo dire con forza: noi non vogliamo un'Europa solo dei mercati. Vogliamo un'Europa dei diritti, del lavoro, della partecipazione.

Una Europa sociale, giusta, accessibile.

Una Europa che protegga e non divida.

Il mondo che ci sta intorno cambia in fretta. Le crisi geopolitiche, la transizione energetica, la trasformazione digitale, i flussi migratori, la crisi ambientale, la sfida demografica. Tutto si intreccia. E nessuno Stato, da solo, può reggere l'urto. Ma una Europa forte non può nascere se dimentica le persone. Se parla solo la lingua della finanza. Se affida tutto al mercato.

Ecco perché, insieme alla CES - la Confederazione Europea dei Sindacati, di cui facciamo parte attiva e convinta - stiamo chiedendo un *New Deal* sociale europeo che, oltre alle proposte, favorisca una autentica cultura sindacale europea. Un sindacalismo che sappia superare i confini nazionali, che condivida pratiche, obiettivi, strategie e così generi una grammatica condivisa della giustizia sociale. E qui la CISL può fare la differenza.

Lo abbiamo fatto nei tavoli CES. Lo facciamo nei rapporti con le strutture regionali di altri Paesi. Lo facciamo ogni volta che parliamo di partecipazione, di welfare, di cittadinanza attiva. Siamo una delle poche organizzazioni in Europa ad aver promosso una legge nazionale sulla partecipazione. E oggi possiamo proporre questa esperienza a livello europeo come modello replicabile, adattabile, condivisibile.

L'Europa, per noi, non è solo una dimensione istituzionale. È anche uno spazio concreto di cooperazione sindacale. In quest'ottica, la CISL Lombardia intende rilanciare le relazioni con i sindacati delle regioni partner del network dei *4 Motori d'Europa* (Catalogna, Baden-Württemberg, Alvernia-Rodano-Alpi). La trasformazione digitale, la transizione ecologica, l'evoluzione del lavoro sono temi comuni, che attraversano confini e che richiedono risposte coordinate.

L'Europa non può restare uno spazio distante. Deve tornare ad essere un progetto politico vivo, una speranza concreta, un'opportunità reale per lavoratrici e lavoratori, per giovani e anziani, per chi è nato qui e per chi qui è arrivato cercando un futuro.

E allora dobbiamo anche educare all'Europa. Spiegare cos'è, cosa fa, come si costruisce. Combattere la disinformazione, il cinismo, la rassegnazione. Riconnettere l'Europa alla vita vera delle persone. E questo è anche compito nostro. Compito della CISL. Compito del sindacato.

Come CISL Lombardia pensiamo che, per la responsabilità di chi rappresentiamo, siamo chiamati a dare il nostro contributo attraverso l'ISCOS e il *Gruppo Politiche Internazionali e Cooperazione* con le Unioni e le Federazioni, per far crescere e trasmettere alle delegate e delegati la consapevolezza del senso e del funzionamento delle Istituzioni Europee, accompagnandoli in questo percorso per *“riscoprire ed esaltare anche la funzione educativa del nostro sindacato”*.

Dobbiamo essere ambasciatori della speranza europea, non per ideologia, ma per giustizia. Perché sappiamo che senza Europa il lavoro si indebolisce, le tutele si assottigliano e i diritti si frammentano.

Ma con un'Europa giusta, il lavoro può rinascere, crescere, diventare motore di una nuova cittadinanza sociale.

Ecco perché diciamo: sì all'Europa, ma non a qualsiasi Europa. Sì a un'Europa che mette al centro le persone, i territori, le comunità. Sì a un'Europa dove i sindacati non sono visti come un ostacolo, ma come partner strategici per l'equità, per l'innovazione, per la stabilità democratica.

È in questa cornice che si inserisce anche il recente Rapporto Letta sul futuro del Mercato Unico europeo, che ha il merito di spostare l'attenzione non solo sul completamento tecnico dell'unione economica, ma sulla sua dimensione sociale, inclusiva e democratica. Letta afferma con chiarezza che la competitività dell'Europa non può più essere misurata solo in base ai parametri economici, ma deve fondarsi su solidarietà, diritti, coesione e cittadinanza attiva.

Un passaggio, in particolare, parla alla nostra azione sindacale: “L'Europa non deve solo proteggere i suoi cittadini: deve coinvolgerli.”

Il *Mercato Unico* del lavoro deve diventare un'area di diritti condivisi, di partecipazione strutturata, di convergenza verso l'alto delle condizioni. Il sindacato deve essere protagonista di questa integrazione sociale, e non semplice spettatore. La nostra proposta sulla partecipazione può diventare una buona pratica europea, da portare ai tavoli della CES e della Commissione con convinzione e progettualità.

L'Europa sociale non è un sogno astratto: è un cantiere che abbiamo il dovere di alimentare, giorno per giorno, azione dopo azione. La CISL Lombardia è pronta a farlo. Perché un'altra Europa è possibile. Ma non cadrà dall'alto. Sarà il frutto dell'impegno di chi, come noi, crede nella forza del lavoro e nella bellezza della giustizia.

---

## CISL, again

Ci sono momenti in cui la storia di un'organizzazione si misura non solo da quello che dice, ma da quello che sceglie di continuare a fare anche quando il contesto si fa complesso, anche quando si resta apparentemente soli.

In questi anni, la CISL ha tenuto una linea chiara. Ha proposto quando molti tacevano. Ha costruito quando altri si fermavano. Ha scelto la responsabilità quando era più facile la denuncia.

Di questa coerenza propositiva e della nostra coesione politica siamo davvero orgogliosi. Dobbiamo riconoscerlo con gratitudine - il merito è di chi ha guidato con forza e intelligenza il nostro cammino fino a ieri: Gigi Sbarra, che ha saputo tenerci saldi nel cuore della proposta confederale anche nei momenti più difficili.

E lo stiamo continuando a fare oggi, con la regia autorevole, attenta e tenace di Daniela Fumarola, che ha già saputo incarnare uno stile nuovo ma pienamente coerente con la nostra storia: sobrio, concreto, determinato, profondo, ma anche uno stile bello, perché gentile e affabile.

Tutto quel che può racchiudersi in un'autentica *leadership* al femminile.

Ed è in questa cornice, fatta di responsabilità e di visione, che in questi mesi ho scelto di mettermi in cammino e ho attraversato, con passo silenzioso, tanti congressi. L'ho fatto con attenzione, con rispetto, con il desiderio di esserci.

Non era un dovere. È stata una scelta di ascolto e di testimonianza.

È stato per me un pellegrinaggio vero, laico e sindacale.

Un cammino dentro altre parole e altri volti.

Un atto di presenza, non solo per guardare e per capire, ma anche per riconoscersi.

In questo cammino, fatto di ascolto, relazioni vere e vicinanza concreta, ho avuto anche l'occasione di sentirmi parte di una comunità più ampia. Una comunità che non conosce confini regionali, ma si riconosce nella stessa passione, nello stesso stile, nello stesso orizzonte confederale.

E se la partecipazione è un principio fondante della rappresentanza, allora a maggior ragione questo vale anche a casa nostra, e prende il nome di confederalità. Non è somma di sigle o imposizione di ordine, né ci può bastare pronunciare la parola confederalità per esercitarla davvero.

È una forma di partecipazione intelligente, che mette in circolo visioni diverse per generare soluzioni nuove.

Non ci serve un pensiero unico, ci serve una corresponsabilità costruita, giorno per giorno, tra soggetti che pensano in modo diverso ma condividono lo stesso orizzonte di valori.

La confederalità, per noi, non è una semplice sommatoria di punti di vista, ma un complesso algoritmo che genera qualcosa che da soli non sapremmo nemmeno immaginare. È la nostra intelligenza collettiva, non artificiale.

Essere confederali significa non lasciar cadere nulla, ma anche non trattenere tutto. Significa sapere scegliere, con coraggio, sapendo che il sindacato non è mai solo una risposta: è una visione, una voce e una proposta dentro la società.

---

## **Priorità**

Tutto quello che ci siamo detti fino a qui - sull'identità, sull'ascolto, sul lavoro, sulle transizioni, sulla partecipazione, sull'Europa - ora però va tradotto in azione sindacale concreta, quotidiana, misurabile. In una domanda: quali sono le nostre priorità?

La prima priorità è, e sarà sempre, il lavoro buono. Buono non solo perché stabile o sicuro. Buono perché dignitoso, formativo, contrattato, riconosciuto. Buono perché non fa ammalare.

Buono perché lascia spazio alla vita. Buono perché genera valore sociale, non solo PIL. Questo significa intensificare la nostra azione nelle vertenze, nella contrattazione territoriale, nella bilateralità, nelle politiche attive, nei servizi di orientamento.

La seconda priorità è il salario giusto. Basta con i lavori sottopagati. Basta con una certa retorica dell'occupabilità frintesa o del merito che scarica tutto sull'individuo. Senza retribuzioni eque, non c'è crescita, non c'è inclusione. Non c'è futuro. Dobbiamo rilanciare, anche in Lombardia, un risascimento culturale e politico sul valore del lavoro: chi lavora deve vivere dignitosamente.

Su questo versante potremo perdere la voce, ma non la convinzione: la contrattazione è, e resta, il nostro strumento principe. E la CISL deve difenderla e aggiornarla, estenderla e potenziarla.

La terza priorità è un welfare più vicino, più giusto, più accessibile. Una Lombardia che cura davvero deve essere una Lombardia che non dimentica chi fa più fatica. Serve un welfare territoriale più integrato, più vicino alle persone, capace di tenere insieme salute, casa,

mobilità, cura e prevenzione. Un sistema che accompagni, che visiti, che formi. Che stia accanto fino in fondo. Dobbiamo esserci ai tavoli che decidono i Piani di zona, le ATS, i fondi sociali, le scelte regionali.

La quarta priorità riguarda i giovani, le donne, i migranti, i lavoratori “*non standard*”. Non possiamo costruire la CISL del futuro se continuiamo a rappresentare solo il lavoro che “*c’era una volta*”. Serve inclusione vera, rappresentanza nuova, linguaggi aggiornati. E serve anche essere presenti dove loro sono: nelle scuole e negli ITS, nelle università, nei quartieri, nei mondi digitali, nei nuovi lavori della cura e della logistica. Il futuro si gioca qui.

Una quinta priorità vuole guardare al futuro pensionistico dei nostri giovani. Riteniamo che anche su questo fronte si possa fare decisamente di più. La proposta che rivolgiamo a *Regione Lombardia* è quella di avviare, per chi ancora ne è sprovvisto, un sistema di previdenza complementare regionale, sul modello del *Trentino - Alto Adige*. Un’esperienza solida, partecipata, replicabile, fondata su cultura previdenziale e responsabilità condivisa. Un sistema che non si sostituisce alla previdenza pubblica o a quella complementare per come la conosciamo oggi, ma la integra in modo equo, rafforzando il legame sociale tra le generazioni.

La sesta priorità riguarda le nostre strutture: USR, UST, Categorie, Servizi. La CISL Lombardia è forte se tutti sono forti. Se c’è autonomia e anche coordinamento. Se sappiamo sperimentare in libertà, ma anche condividere linee comuni.

Dobbiamo continuare ad accompagnare le UST nel lavoro di presidio, di proposta, di rappresentanza. La loro capillarità è la nostra forza collettiva, ma richiede anche cura organizzativa, scambio continuo, formazione.

Non basta esserci, bisogna fare.

E poi dobbiamo mostrare ciò che si è fatto comunicando i successi ottenuti. Troppo spesso le conquiste sindacali restano invisibili, date per scontate o sommerse nel flusso delle informazioni. Dobbiamo imparare a raccontare meglio ciò che facciamo, a valorizzare le esperienze positive, a costruire narrazioni che restituiscano senso, fiducia e speranza.

Per questo intendiamo potenziare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna, coinvolgendo le strutture territoriali, le federazioni, i delegati e i rappresentanti nei luoghi di lavoro. È con questa logica che riteniamo strategico coinvolgere attivamente tutti i nostri *stakeholder* interni in un progetto sperimentale di coordinamento della comunicazione. Vogliamo costruire, insieme, un modello innovativo e condiviso che rafforzi la nostra capacità di raccontare i risultati, valorizzare le buone pratiche e rendere visibile l’azione sindacale sul territorio.

Nel concreto, con chi condivide l’idea, attivare un tavolo stabile, promosso dalla USR Lombardia, che metta in rete federazioni, territori, servizi e competenze, offrendo formazione specifica, risorse umane ed economiche dedicate; un vero e proprio laboratorio di comunicazione sindacale, che riconosca al livello confederale regionale il ruolo di coordinamento e regia, ma al tempo stesso promuova la partecipazione e la valorizzazione delle esperienze locali, nonché il rispetto delle autonomie.

Il regionale - in ogni livello verticale - serve proprio a questo: a valorizzare, a tenere insieme, a offrire orizzonti più larghi.

La CISL Lombardia ha portato risultati veri, nei territori, nei contratti, nei servizi. Ci sono esperienze concrete, da questo punto di vista, che meritano di essere valorizzate perché indicano una strada percorribile.

Una di queste è quella dell’artigianato lombardo. L’esperienza maturata in questi anni rappresenta un esempio concreto di innovazione contrattuale e di bilateralità matura. Il progetto “*Risorse Aggiuntive dell’Artigianato*”, promosso dalla USR e condiviso con territori e Categorie, ha potenziato il nostro presidio in questo particolare settore produttivo.

Il necessario rinnovo dei contratti regionali, atteso da oltre un decennio, raggiunto finalmente per le categorie degli edili, con il contratto legno-lapidei, e dei tessili, e speriamo in dirittura di arrivo nelle altre categorie, introdurrà elementi di forte novità: l’estensione delle prestazioni WILA a imprenditori e soci, il riconoscimento dei primi tre giorni di malattia, aumenti sui minimi.

Sono risultati che dimostrano che anche in contesti tradizionalmente più deboli si può costruire contrattazione avanzata e solidarietà inclusiva. È il momento di riprendere anche il nostro progetto di *Long Term Care*, aggiornandolo alla nuova fase.

I servizi fiscali, previdenziali, formativi, gli sportelli casa e immigrati, la previdenza complementare non sono al margine della nostra azione. Sono il nostro volto quotidiano. Per molte persone, la CISL è la persona che incontrano quando entrano in un nostro ufficio.

Per molte persone la “politica sindacale” è la risposta concreta ad un bisogno preciso e specialistico.

E spesso proprio dalla risposta concreta passa la possibilità di trasformare un bisogno individuale in una presa di coscienza collettiva. A volte basta una dichiarazione dei redditi, un problema con una bolletta, un dubbio sul futuro pensionistico, un corso di formazione per accendere una consapevolezza nuova.

Il servizio è la porta d’ingresso, dobbiamo investire nella qualità, nella capillarità, nell’integrazione dei servizi avendo cura della logica associativa complessiva: la destinazione è la cittadinanza sindacale e sociale.

Infine, serve una CISL che si prende cura di sé stessa. Che investe nella formazione continua dei dirigenti, nella crescita dei quadri, nella valorizzazione delle donne e dei giovani, nella digitalizzazione intelligente, nella comunicazione strategica, nel tesseramento consapevole e partecipato. Non abbiamo bisogno di numeri vuoti, abbiamo bisogno di iscritti motivati e partecipanti.

Per questo dobbiamo anche rivedere con coraggio le nostre modalità organizzative. La CISL Lombardia non può essere solo una somma di territori. Deve essere un’intelligenza collettiva. Un laboratorio di visione. Un punto di riferimento. Un centro di competenze. Un generatore di buone pratiche.

Il nostro tempo ci chiede questo: coerenza e innovazione. Continuità e audacia. Tradizione e futuro.

Siamo pronti, lo abbiamo dimostrato. Ora si tratta di dare continuità e profondità a tutto ciò che abbiamo costruito. Perché la sfida vera comincia adesso. E ogni giorno è buono per fare meglio.

Da oggi, ognuno di noi ha un compito: essere la CISL che dice, fa e diventa il domani.

Non c’è solo una tecnica sindacale. C’è anche una spiritualità del nostro agire, che nasce dall’ascolto, dal rispetto, dalla misura.

In un tempo che pretende risposte immediate, il sindacato è chiamato ad avere il coraggio del limite, che non è resa, ma è sapienza.

Perché le persone non sono numeri, e i diritti non sono algoritmi.

Perché dietro ogni contratto, ogni vertenza, ogni firma, ci deve essere una coscienza viva.

La CISL Lombardia vuole restare questo: un luogo dove la giustizia sociale non è uno slogan, ma un cammino umano, condiviso, profondo.

---

## Conclusioni

Ho già avuto modo di ricordarlo; c’è una riflessione che mi accompagna da tempo, e che racchiude il senso più profondo di questo cammino.

“Nel lavoro, ma ancora di più nella vita, sono sempre stato attratto dai migliori. Quelli che hanno qualcosa da dire, perché quasi sempre hanno anche qualcosa da dare. Quelli che sono disposti a cambiare idea, che preferiscono i dubbi alle certezze, che parlano piano e pensano forte.”

A loro, a voi, a chi ogni giorno cammina accanto a noi senza pretese ma con tutta la passione possibile, dico grazie. Perché senza i migliori, non potremmo mai provare a migliorare il mondo.

E vorrei anche dire un grazie sincero alle amiche e agli amici delle altre Unioni Sindacali Regionali e delle Categorie nazionali che in questi mesi mi hanno invitato a partecipare ai loro congressi, accogliendomi con stima e calore. Non è stato per me un semplice passaggio istituzionale: è stato un segno concreto di comunione sindacale, di stima reciproca, di fiducia che si costruisce nel tempo, con la presenza e con la parola giusta, al momento giusto.

Saperci oggi insieme, anche qui in questa sala, è un vero onore e una responsabilità comune che ci impegna anche per il futuro.

Perché l'appartenenza alla CISL non è mai verticale, ma circolare e generativa. E ogni legame che si rinsalda, ogni relazione che si rafforza, ci aiuta a rendere più viva, più vera, più solida quella comunità sindacale nazionale che siamo chiamati a custodire e a rinnovare, giorno dopo giorno.

Non potrei chiudere questa relazione senza ringraziare chi condivide con me ogni giorno il peso e la bellezza di questo lavoro: i miei colleghi di Segreteria Roberta, Dino, Enzo. Una squadra vera, leale, competente. Diversa e complementare. Una ricchezza preziosa.

E un grazie speciale al nostro staff regionale, agli operatori dei dipartimenti e a tutti gli amici, silenziosi ma determinanti, che rendono possibile ciò che sembra scontato. Nulla, nulla sarebbe possibile senza di loro.

Questo Congresso, le giornate più intense, le scelte più complesse, le parole giuste nei momenti difficili: dietro ogni gesto, c'è la loro cura.

Sono parte viva del nostro progetto sindacale, sono protagonisti al pari di chi sale sul palco. E io sono orgoglioso di camminare con loro.

E infine, permettetemi un'ultima parola. Una parola non detta a voce alta, ma sussurrata nel cuore. A chi con me vive ogni giorno le emozioni di un lavoro così: quelle luminose e quelle pesanti, quelle che riempiono e quelle che tolgono il fiato e, purtroppo troppo spesso, il tempo alla nostra vita insieme.

A chi, senza clamore, c'è. A chi sopporta le assenze, condivide le ansie, sostiene i sogni. Questa relazione è anche per Lei.

Perché, se riesco - se ognuno di noi riesce - a fare tutto questo, non è solo per ciò che sappiamo fare, ma per ciò che ogni giorno ci viene donato nel silenzio: pazienza, ascolto, amore.

Quando penso al futuro, non lo penso mai in astratto.

Il futuro ha il volto delle mie figlie.

Non mi hanno mai visto al lavoro, ed è per questo che oggi le ho volute qui, accanto a me.

Perché vorrei che un giorno potessero dire: 'Nostro padre ci ha insegnato, con il suo esempio, che si può lavorare per cambiare le cose. Che si può lottare per un'idea di giustizia, senza perdere mai la tenerezza.'

Questo congresso, come ogni giorno in CISL, è anche per loro. È per tutti i nostri figli.

Sento forte, oggi, il valore di questa comunità. La bellezza delle nostre differenze. La solidità della nostra identità. La profondità della nostra storia. E sento anche il peso, buono, del mio compito: fare in modo che ciò che penso, ciò che dico e ciò che faccio siano la stessa cosa.

Non posso promettere che tutto andrà bene. Ma posso garantire che ce la metteremo tutta. Con umiltà, con determinazione, con passione. Perché siamo una grande organizzazione. E perché quando la CISL è sé stessa, fa bene al Paese.

Chiedo a ciascuna e ciascuno di voi di contribuire con entusiasmo a questo Congresso, per poi portarlo nel cuore e nei luoghi di lavoro, nelle sedi, nelle case delle persone. Di continuare, ogni giorno, con piccoli gesti e grandi visioni, a dare sostanza alle parole che abbiamo condiviso. Non sarà facile. Ma non siamo soli.

Siamo una squadra. Siamo una rete. Siamo una comunità di senso e di futuro.

Non siamo perfetti, ma possiamo essere credibili.

Prima di chiudere, vorrei dedicare questo Congresso a chi non è qui.

Ai nostri iscritti, e a chi lo è stato e non c'è più.

A chi ci guarda da lontano, o da dentro un silenzio.

A chi ha lasciato il lavoro, ma ci ha insegnato a crederci.

A chi ha subito ingiustizie e ancora aspetta.

A chi non ha mai avuto la tessera, ma vive ogni giorno con dignità.

Perché anche loro sono CISL.

Anche loro ci guardano. E noi non possiamo dimenticarli.

Dedichiamo questo Congresso ad ogni lavoratore invisibile.

Quello che non sa di avere dei diritti. Quello che non ha potuto venire.

Quello che lavora in silenzio, spesso al margine, senza tutele, senza voce. È anche a loro che dobbiamo il nostro impegno.

È per loro che dobbiamo continuare a far vivere la CISL come luogo di riconoscimento, di protezione, di giustizia. Perché nessuno si salva da solo.

E così chiudo: non con una conclusione, ma con un rilancio.

Rilanciamo il nostro impegno. Rilanciamo la nostra presenza, la nostra voce. Rilanciamo il nostro sogno di una società più giusta, di un'economia più umana, di una Lombardia che non lasci indietro davvero nessuno.

E allora avanti. Con umiltà, ma anche con coraggio. Con i piedi ben saldi nei territori e lo sguardo nel futuro.

Con una sola certezza: la centralità della persona.

E con una sola convinzione: che, se un'altra Lombardia ancor più bella e vivibile è possibile, è perché ci sarà una CISL capace di renderla reale. Insieme.

Grazie.

Viva la CISL!



Via Gerolamo Vida, 10 - 20127 Milano  
tel. 02.89355200 - fax. 02.89355250  
[usr.lombardia@cisl.it](mailto:usr.lombardia@cisl.it) - [www.lombardia.cisl.it](http://www.lombardia.cisl.it)