

Gaetano Sateriale



## Per un'innovazione socialmente sostenibile

### Governare l'innovazione digitale e contrattarne gli effetti

#### *1. Le innovazioni tecnologiche mutano l'economia e il lavoro*

Da sempre i salti tecnologici hanno modificato gli assetti economici, cambiando il peso relativo tra i settori produttivi (dall'agricoltura, all'industria, ai servizi), trasformato il lavoro (da individuale a collettivo, da esecutivo a tecnico e professionale), cambiato gli assetti sociali (dal quarto stato alla classe operaia), le forme della tutela del lavoro (da individuale e spontaneo a collettivo e organizzato), le forme della sua rappresentanza (dalle corporazioni di arti e mestieri, alle libere associazioni, ai sindacati generali).

#### *2. Le prime innovazioni tecnologiche: nascono la classe operaia e la #contrattazionecollettiva*

La prima rivoluzione industriale, la macchina a vapore, la meccanizzazione, l'organizzazione del lavoro nelle fabbriche produssero la nascita della classe operaia, delle sue organizzazioni mutualistico-sindacali, della contrattazione collettiva di orari e salari. L'uso dell'elettricità, del petrolio, l'invenzione del motore a combustione interna trasformarono sia le condizioni di lavoro che le abitudini di vita e di consumo di milioni di persone. Nacquero le grandi fabbriche, i monopoli, le nuove professionalità operaie e intermedie, le produzioni e i consumi di massa. Le catene di produzione videro la nascita delle grandi organizzazioni sindacali e della contrattazione su salari, orari, ritmi di lavoro, professionalità, condizioni di salute, diritti di istruzione.

#### *3. L'elettronica riduce la quantità di lavoro necessario e trasforma la fabbrica: #oltreilfordismo*

Dagli anni ottanta del secolo scorso l'impiego dell'elettronica e del controllo numerico riducono le quantità di lavoro necessario alla produzione di un bene, avvicinano i momenti della produzione con

# Una quarta RIVOLUZIONE INDUSTRIALE?

Paradigma tecnologico	Macchina a vapore	Motore a scoppio / elettricità	Computer / container
Quando	Da fine '700 a fine '800	Da fine '800 a fine anni '70	Dagli anni '80 ai primi 2000
Dove/mercati	Locali/nazionali*	Nazionali sovraregionali atlantici*	Globali
Contrattazione nell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soddisfazione bisogni primari</li> <li>■ Contrattazione individuale o piccoli gruppi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soddisfazione bisogni primari e secondari</li> <li>■ Contr. collettiva (prevalenza nazionale)</li> <li>■ Conquista delle 8 ore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Riduzione redditi da lavoro nell'area atlantica</li> <li>■ Contr. individuale e collettiva (anche aziendale)</li> </ul>
Contrattazione nella società	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elargizione paternalistica</li> <li>■ Mutualismo operaio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stato sociale Universalistico Europa (Pubblico)</li> <li>■ Protezione sociale assistenzialistica/ mutualistica USA (privato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Riduzione del welfare pubblico e delle prestazioni di quello privato</li> <li>■ Aumento prestazioni mutualistiche aziendali e corporative</li> </ul>
Lavoro e produzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produzione di serie in piccoli lotti o lotti unici</li> <li>■ Intercambiabilità funzionale</li> <li>■ Lavoro spesso di squadra/gruppo</li> <li>■ Comando gerarchico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grandi serie</li> <li>■ Produzioni rigide</li> <li>■ Bassa autonomia nella prestazione Lavoro subalterno</li> <li>■ Comando gerarchico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lotti piccoli e medi</li> <li>■ Produzioni customizzate</li> <li>■ Cresce autonomia ma si rompe la catena del valore (delocalizzazioni)</li> <li>■ Lavoro responsabile</li> <li>■ Comando gerarchico</li> </ul>

\*si indica una prevalenza, non una delimitazione assoluta - basti pensare al colonialismo

quelli dei servizi, sviluppano i trasporti, superano il sistema fordista e taylorista di organizzazione del lavoro. Le lavorazioni più standardizzate vengono trasferite nei paesi a più bassi salari e diritti. La contrattazione industriale si misura con i processi di ristrutturazione e difesa del lavoro (in quantità e qualità), cresce la capacità contrattuale del sindacato dei servizi, aumenta la necessità di nuovi contenuti professionali.

## BTicino 1

BTicino è un'azienda che produce apparecchiature elettriche sia per uso civile che per uso industriale. Dal punto di vista del prodotto l'ultima serie, *Living Now*, recentemente presentata, è molto avanzata: basata sui principi della domotica e dell'*Internet delle cose*, essa consente di gestire tramite smartphone tutte le apparecchiature della casa, dall'impianto elettrico al riscaldamento. Dal punto di vista dell'innovazione di processo, questa è sviluppata in larga parte internamente e l'azienda da sempre autoproduce le linee secondo le sue specifiche esigenze. La digitalizzazione è stata al momento concentrata in alcuni reparti produttivi, in cui vengono inseriti dei PC a bordo linea connessi con un sistema centrale, permettendo uno scambio di dati molto più veloce e semplice, anche con l'utilizzo di tablet; la qualità viene monitorata dalla macchina stessa anche su componenti di precisione; i carrelli con i componenti da inserire nella linea sono stati dotati di QR code e la prossimità dell'oggetto configura la macchina automaticamente. L'organizzazione del lavoro sulle linee, denominata *Legrand way*, è sostanzialmente *lean production* con l'introduzione di alcune innovazioni nelle teorie organizzative, come la riunione dei cinque minuti a inizio turno. In questo contesto, le RSU di BTicino con il sindacato di categoria locale stanno cercando di sfidare l'azienda sul terreno dell'innovazione, proponendo una strada di sviluppo ancora più «radicale» della digitalizzazione in maniera tale che possa giovare anche ai lavoratori: «proiettarsi verso industria 4.0 è per l'azienda concentrare l'innovazione tecnologica su 1-2 reparti, mentre secondo il sindacato l'industria 4.0 deve essere fatta sulla totalità del perimetro aziendale: nei reparti, negli uffici, nelle postazioni dove storicamente ci sono state lavorazioni manuali, ma dove possono essere adottati piccoli accorgimenti che possano migliorare le condizioni di lavoro. Per esempio, in azienda ci sono anche molti lavoratori con limitazioni: è necessario far esportare queste attività anche nei reparti più automatizzati, per dare sollievo a chi fa di routine sempre le stesse attività».

#### 4. Dal lavoro del singolo alla cooperazione fra diverse competenze

Le rivoluzioni industriali hanno superato l'economia basata sul lavoro del singolo. Le botteghe artigiane sono state sostituite dalle grandi fabbriche, i negozi dai centri commerciali. La cooperazione fra professionalità diverse ha incrementato il valore aggiunto dei prodotti e dei servizi. L'impresa industriale preferisce fare sintesi delle competenze fra vertici ristretti (per dovere distribuire il minimo possibile del valore aggiunto). L'innovazione consente (forse obbliga) una sintesi delle competenze ad ogni livello. La partecipazione, in quanto relazione tra diverse competenze è un obiettivo e uno strumento reso ancor più necessario dalla rivoluzione tecnologica informatica.

#### 5. L'innovazione 4.0: #unprocessoincorso

Oggi l'innovazione digitale può essere descritta come un processo in corso e non ancora una rivoluzione industriale compiuta. Tuttavia,

### Aboca 1

Aboca si colloca nel campo della medicina naturale e produce integratori alimentari, cosmetici naturali, dispositivi medici: il suo prodotto di punta è uno sciroppo pediatrico che può essere dato ai bambini sotto i tre anni per curare la tosse. Essendo un'azienda molto verticalizzata, le attività di Aboca vanno dalla raccolta delle radici, alla trasformazione, fino alla ricerca, la direzione medica e la formazione sia interna che esterna (per i farmacisti): così Aboca riesce ad avere un migliore controllo di qualità dei suoi prodotti. Grazie alla sua forte attenzione sulla R&S, negli ultimi anni Aboca è cresciuta molto: la digitalizzazione ha aiutato nella ricerca e innovazione di prodotto, perché le nuove tecnologie permettono di riconoscere la complessità e quindi, da una parte, agire a livello di sistemi biologici, e dall'altra individuare in natura soluzioni che solitamente si raggiungono solo attraverso complessi processi chimici al fine di agire sulle cause strutturali delle patologie. Inoltre, pur mantenendo un'agricoltura biologica che non permette di introdurre trattori automatici, in agricoltura è in fase sperimentale un progetto di inserimento di timbrature: i trattori a guida satellitare si muovono sulla base di *tag* installati su pali che circondano i grandi terreni e che comunicano con il *tablet* del trattorista attraverso un sistema NFC (comunicazione in prossimità). Oltre a ciò i terreni vengono controllati tramite droni e la salute delle api in apicoltura nomade viene controllata attraverso delle *webcam*.

## Hewlett Packard Enterprise 1

Hewlett Packard Enterprise è un'azienda tecnologica che opera nel terziario avanzato e la sua innovazione risiede quindi soprattutto nel prodotto: *hardware*, infrastruttura tecnologica e, oggi con il *digital*, anche *cloud*. In particolare sono focalizzati sull'*Edge computing*, un sistema che permette di elaborare i dati vicino a dove vengono raccolti attraverso una sensoristica più avanzata, invece che trasmetterli ad un elaboratore centrale e poi redistribuirli: questo permette di accelerare i flussi di dati e aumentare l'efficienza, il che è particolarmente importante per l'utilizzo in ambito industriale.

Il prodotto di HPE funziona da infrastruttura di innovazione per le imprese e per altri attori e quindi attraverso le sue attività HPE ha un osservatorio «privilegiato» sull'innovazione nelle aziende italiane. Secondo la responsabile Labor Relations di HPE, «il mercato si sta muovendo verso un processo di “dere-sponsabilizzazione IT”: il fornitore diventa partner commerciale di lungo periodo che segue l'azienda e offre un servizio a tutto tondo che include manutenzione, modifiche ecc... Questo avviene per la convergenza di due dinamiche del mercato. La prima è *l'outsourcing*, per cui l'impresa concentra le proprie attività sul *core business*: anche se oggi il *digital* è spesso *core*, è comunque più razionale per le imprese esternalizzare l'IT piuttosto che costruire le competenze interne, quindi ricorrono a *partnership* di lungo periodo che garantiscono fiducia, sicurezza, qualità. La seconda dinamica è quella del *cloud*, che abilita una modalità di fruizione della tecnologia *as a service*, quindi la capacità computazionale viene venduta come servizio».

l'intelligenza artificiale, l'*Internet delle cose*, l'economia digitale sono già divenuti grandi trend di trasformazione del mondo.

I veloci cambiamenti in corso non interessano solo i modi di produzione ma influenzano le condizioni di vita delle persone e delle comunità, i luoghi dell'abitare (città e campagne), i mezzi di trasporto (privati o pubblici), le forme della comunicazione, i servizi sociali, il lavoro (dipendente e non dipendente), i consumi (individuali e collettivi).

### 6. Un cambiamento globale degli equilibri tra i continenti

La diffusione delle tecnologie digitali sta trasformando l'assetto economico mondiale, il modo di produzione di molti settori anche non industriali (agricoltura, servizi pubblici, commercio) il rapporto

# La classificazione DELLE IMPRESE

Considerando la **propensione alla trasformazione digitale delle imprese**, queste vengono classificate in 5 gruppi:



Fonte: nostra elaborazione su dati del Rapporto dell'Istat sulla competitività dei settori produttivi 2018

tra capitale fisso e lavoro, la quantità e le caratteristiche del lavoro necessario alla produzione.

Il minor peso relativo di alcune componenti di costo può invertire la tendenza alla delocalizzazione delle attività produttive in corso negli ultimi decenni e rinnovare le potenzialità delle aree a più antico sviluppo industriale (Usa, Europa) con relativo spostamento del capitale finanziario e del lavoro.

## 7. *L'innovazione è, come sempre, uno strumento*

L'innovazione digitale tende a ridurre le differenze tecnologiche e organizzative tra settori, soprattutto tra produzione e distribuzione: allo scopo di conciliare fra loro una più marcata personalizzazione dei prodotti con le economie di scala necessarie a una produzione e una distribuzione rapide ed efficienti.

La «personalizzazione» del singolo prodotto, «la personalizzazione di massa» indicano un cambiamento di modello di produzione in cui il consumatore può addirittura intervenire nelle fasi di progettazione e realizzazione del prodotto per scegliere e commissionare il modello più confacente alle proprie esigenze.

La digitalizzazione è un processo graduale con alte velocità di diffusione e innovazione incrementale: come in passato, vi sarà a

lungo convivenza e complementarità tra le tecnologie tradizionali e quelle digitali ma queste ultime diventeranno «culturalmente e socialmente» dominanti.

### 8. *Una lunga convivenza*

Come in passato, vi sarà a lungo convivenza tra lavoro tradizionalmente esecutivo e lavoro nuovo in cui si distinguono la creatività, la capacità di interrelazione, la responsabilità sull'intero progetto che si realizza (più che sul singolo componente). Per governare questi processi e non subirli passivamente è prima di tutto necessario co-

## Saras 1

Il gruppo Saras è proprietario di diverse società tra cui la raffineria Sarlux, che si trova a Sarroch, vicino a Cagliari. Il progetto Digital Saras, avviato anche grazie agli incentivi del Piano nazionale Industria 4.0, consiste in un investimento di 800 milioni con l'obiettivo di avvicinarsi nel 2021 all'autosufficienza energetica, per sostenere la fine del CIP6 e dell'obbligo di dispacciamento dell'energia elettrica. L'obiettivo di un sempre minore impatto in termini ambientali è così importante anche perché il sito di Sarlux è molto integrato con il comune di Sarroch, tanto che non si distingue il confine geografico tra la raffineria e il paese. Se il beneficio economico della prossimità di un'azienda florida arriva a tutti, è necessario che la produzione venga resa sempre meno ambientalmente impattante, oltre le certificazioni EMAS e in ottica di miglioramento continuo. Tra i circa 100 progetti pilota 4.0 valutati in fase di progettazione, ne sono stati scelti 10 alcuni dei quali sono stati già industrializzati. Le tecnologie 4.0 introdotte sono principalmente legate ai *big data* e all'*Internet of things* per la manutenzione predittiva e il monitoraggio dei parametri dei diversi macchinari. «Il passaggio da un approccio ingegneristico basato su fatti ad un approccio statistico, in grado attraverso i *big data* e l'intelligenza artificiale di stabilire la probabilità che si verifichi un evento, consente di non riparare più "il danno fatto" ma di cogliere i cosiddetti segnali deboli che sono presenti già quando non si è prodotto nessun danno». Inoltre, chi svolge controlli sulle macchine è dotato di tablet con *digital checklist* per comunicare direttamente con i sistemi informatici. Questo permette un intervento più tempestivo della manutenzione e una maggiore sicurezza di tutti gli operatori anche in termini ambientali, particolarmente importante in una raffineria.

## Enel 1

Una delle ragioni principali della fase di trasformazione del settore elettrico, che ha interessato anche gli assetti organizzativi delle imprese del settore a partire da Enel, è indubbiamente l'impatto dell'innovazione e in modo specifico del processo di digitalizzazione.

La cosiddetta transizione energetica si sostanzia in un cambio di paradigma: dalla generazione tradizionale fatta di grandi centrali a combustibili fossili, ad una generazione distribuita con un ruolo centrale delle fonti rinnovabili e un ruolo attivo del consumatore che diventa «prosumer». Un altro aspetto rilevante della trasformazione è stato l'introduzione massiccia di tecnologie che consentono di rispondere ai problemi determinati dallo sviluppo delle produzioni rinnovabili e dai vincoli indotti dai cambiamenti climatici. Tutto ciò ha posto il settore elettrico in una posizione di innovazione nel panorama industriale italiano. Allo stesso modo, però, questo processo ha posto anche il sindacato di fronte a temi nuovi. Assieme all'intesa che ha consentito di chiudere la vertenza con Enel è stato sottoscritto un verbale su «innovazione, formazione e occupabilità» che con la finalità di governare i processi di cambiamento prevede la definizione di un «patto per l'innovazione finalizzato alla riconversione professionale e all'adeguamento delle professionalità interne». Sotto il profilo più strettamente organizzativo si sono svolti confronti rispetto ad attività come quelle di vendita della tecnologia finalizzata al risparmio energetico e il conseguente consolidamento del perimetro contrattuale, che appare minacciato dalla probabilità che queste attività vengano esternalizzate.

noscerne le caratteristiche, i livelli di diffusione e le conseguenze sulle attitudini di consumo e di lavoro delle persone.

### *9. Innovazione #perché?*

Le persone e il territorio (non solo le imprese) rappresentano il grande mercato dell'innovazione digitale. La diffusione dell'innovazione può essere una leva per ridurre il devastante impatto ambientale della crescita economica operato dalle tecnologie tradizionali e dall'uso dei combustibili fossili.

Sia in termini di consumo di energia che di riutilizzo dei prodotti e di sicurezza, le tecnologie digitali possono aiutare il pianeta a superare la contraddizione tra la necessità di ridurre le emissioni, avviare le bonifiche, prevenire i rischi e i costi sino ad ora molto elevati delle ne-

cessarie politiche di sostenibilità. L'innovazione può aiutare a comporre il conflitto tra la sostenibilità del «bene pubblico» e le imprese private.

La diffusione dell'innovazione (con l'impiego della sensoristica) può essere una leva per prevenire i grandi rischi idrogeologici, sismici, ambientali del territorio, il suo consumo e il degrado del paesaggio sia nelle aree interne che nelle aree urbane.

### 10. *Innovazione #comedove?*

Altrettanto importante in termini di innovazione, sostenibilità e occupazione è l'apporto che una nuova infrastrutturazione su reti materiali e immateriali ed energia potrebbe fornire alla crescita diffusa e competitiva del paese (riconnettendo aree industrializzate, distretti e aree interne).

## Aboca 2

Aboca si trova nella Valtiberina, tra Toscana e Umbria. Il fattore di ostacolo più rilevante all'innovazione dell'azienda è l'assenza di adeguate infrastrutture fisiche e digitali. In primo luogo, il territorio è difficile da raggiungere e l'agricoltura biologica non permette di spostare l'attività vicino ad una grande città. Per questo, l'azienda ha una navetta aziendale che collega le città più vicine, Citta di Castello e Sansepolcro, gratuita e prenotabile tramite App. Inoltre, la mobilità viene favorita attraverso sistemi di *car sharing* e il *car pooling*, per cui l'azienda sta studiando un sistema digitale (tipo BlaBlaCar) per mettere a sistema queste pratiche. Il fattore della distanza è un problema anche per attrarre professionalità da altri territori, per cui si è cercato di ricorrere a soluzioni di altro tipo. Innanzitutto l'azienda e le parti sociali hanno siglato un accordo per lo *smartworking*, che viene definito come «una diversa modalità di esecuzione dell'attività lavorativa rispetto alle tradizionali dimensioni di luogo e tempo, nel rispetto della durata massima dell'orario di lavoro contrattuale individuale» e che quindi può svolgersi «in orari non rigidamente definiti». La finalità è soprattutto quella di ridurre i tempi di spostamento e il numero dei viaggi per chi abita lontano. Il problema attiene anche alle infrastrutture digitali: nel territorio è difficile trasmettere dati. Anche se servirebbe un investimento pubblico per portare la banda larga, l'azienda ha intanto cercato di tamponare fornendo un *router* a chi fa *smartworking*. Inoltre, l'azienda sta sperimentando una App che integra tutti i servizi (prenotazione mensa, ferie, crale ecc.) e favorisce la comunicazione dell'azienda ai dipendenti.

L'innovazione tecnologica digitale è uno strumento indispensabile per mettere in sicurezza e riqualificare le infrastrutture tradizionali (viarie, ferroviarie, abitative) e migliorare sicurezza e qualità della vita dei territori e delle città.

### *11. Innovazione #perchi?*

La diffusione dell'innovazione può essere una leva per ridurre le distanze tra persone e servizi: l'informazione, la formazione, la salute, l'assistenza, la sicurezza, possono essere più facilmente fruite anche da chi vive in territori non urbani o in condizioni di minore mobilità personale.

La diffusione dell'innovazione può rendere più frequenti ed efficaci i servizi di assistenza alle persone anziane e disabili nelle aree interne del Paese e in quelle urbane con carenza di servizi.

La diffusione dell'innovazione digitale può essere un veicolo di trasformazione del sistema democratico che conosciamo. Un controllo sociale e politico dell'innovazione è indispensabile per potenziare e non indebolire la democrazia e per valorizzare il ruolo degli uomini e delle donne nel lavoro e nella società.

## **Primi orientamenti**

### *12. Governare l'innovazione #qualipolitiche?*

La diffusione dell'innovazione digitale può essere governata in diversi modi: a) favorendone l'implementazione spontanea, b) indirizzandone lo sviluppo a partire dai bisogni del Paese (delle persone e del territorio), c) contenendone gli effetti discriminatori sui lavoratori e i cittadini. Il Piano governativo «Impresa 4.0» aiuta la diffusione digitale ma in forma passiva, non esistono ancora politiche di indirizzo attivo dell'innovazione né misure di riduzione delle discriminazioni e delle disuguaglianze prodotte dall'innovazione.

La combinazione tra i diversi approcci può rappresentare una svolta nelle politiche economiche per la crescita del benessere e dell'occupazione: un «nuovo modello di sviluppo» che sappia promuovere le competenze dei singoli e le risorse del Paese.

### *13. Prevale ancora l'ideologia liberista*

L'attuale maggioranza politica non ha un disegno di politica economica per la crescita della produzione e dell'occupazione né

# Il Piano nazionale IMPRESA 4.0

È stato lanciato dal Mise a settembre 2016 e modificato dalla legge di Bilancio 2019



## IPER-AMMORTAMENTO

**A cosa serve.** Supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi.

### IMPORTO DELL'INVESTIMENTO

### MISURA DEL BENEFICIO

Fino a 2,5 milioni di euro	<b>170%</b>
oltre 2,5 milioni di euro fino a 10 milioni di euro	<b>100%</b>
oltre 10 milioni di euro fino a 20 milioni di euro	<b>50%</b>
oltre 20 milioni di euro	<b>0%</b>

Per i soggetti che beneficiano dell'iperammortamento per beni materiali, il costo di **acquisizione di beni immateriali** strumentali è maggiorato del **40%**. È iperammortato il canone per l'accesso a soluzioni di **cloud computing**.

È istituito un Fondo per interventi volti a favorire lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni di **intelligenza artificiale, blockchain e internet of things**, con una dotazione di **15 milioni di euro** per ciascuno degli anni 2019, 2020 e 2021.

## COMPETENCE CENTER

**Sono poli tecnologici di carattere nazionale fondati su alcune università di eccellenza.**

Ogni competence center è specializzato in un ambito tecnologico specifico e mette a sistema gli attori del territorio in cui si trova l'ateneo di riferimento (imprese, centri di ricerca e altri) per favorire il trasferimento tecnologico (quindi l'innovazione) nelle imprese.

Le proposte per la creazione dei Competence Center sinora sono state avanzate dal Politecnico di Milano, il Politecnico di Torino; gli atenei veneti capitanati da Padova, l'Alma Mater di Bologna, l'Istituto sant'Anna di Pisa, l'Università Federico II di Napoli, l'Università di Bari.



per il governo dei processi di innovazione. Anche le imprese industriali sembrano interessate soprattutto a massimizzare i benefici fiscali sui propri investimenti e prescindono sia dai bisogni del Paese che dalle conseguenze dell'innovazione tecnologica sul lavoro e sull'organizzazione dell'impresa.

Nella pubblica amministrazione è mancata la volontà di ridisegnare il sistema dei servizi e il welfare facendo leva sull'innovazione. La politica e le istituzioni hanno rinnovato le tecnologie impiegate negli uffici indipendentemente dai benefici di partecipazione e trasparenza che può produrre sul Paese e i suoi cittadini.

Nella politica prevale la convinzione che basti un trend di crescita in Europa per rilanciare e qualificare tutte le attività produttive e di servizio in Italia. Soprattutto si sottovaluta il fatto che gran parte del sistema industriale nazionale (piccole imprese ed edilizia) è legato alle dinamiche della domanda interna che invece ristagna.

#### *14. Il ruolo delle forze sociali*

Spetta quindi alle forze sociali, al sindacato, alle comunità locali il compito di sollecitare e avviare gli indirizzi a più alto grado di inclusione per garantire la diffusione nazionale dell'innovazione, un suo maggiore beneficio sociale, una più forte coesione tra i territori del Paese, una sua sostenibilità ambientale.

Spetta alle forze sociali, al sindacato, alle comunità locali il compito di promuovere presso le autorità di Governo (nazionali e territoriali) una riconversione delle politiche di spesa coerenti con gli obiettivi di innovazione e benessere diffusi.

#### *15. Il ruolo del territorio*

Sia sul versante della diffusione dell'innovazione che su quello dei bisogni delle persone e del territorio (che corrispondono prioritariamente alla domanda interna), viene definendosi sempre più il sistema territoriale come luogo prioritario del confronto/contrattazione tra diversi attori.

Non è più solo o prevalentemente la fabbrica il luogo di produzione del valore. Anche la catena del valore, come quella del benessere, si determina nel territorio in un insieme di prodotti e servizi (privati e pubblici) che rendono più coesa una comunità e più attrattivo un territorio. Per agire in forma inclusiva, ridurre le disuguaglianze prodotte dalla crisi, valorizzare il lavoro, l'azione del sindacato deve saper individuare filiere (produttive e distributive) e

territori, coglierne i bisogni e le potenzialità e adottare strategie e tecniche contrattuali e di concertazione adeguate.

### **Savona: un sindacato che rappresenta i lavoratori, i cittadini e i loro bisogni**

Se consideriamo la crisi, come un obbligo a scegliere, l'innovazione è, innanzitutto, la capacità di cogliere nuove sfide, abbandonando vecchi schemi per nuovi modi di guardare il mondo e di fare attività sindacale.

L'innovazione è quindi un modo resiliente di vedere la crisi come una possibilità di scelta. La CGIL, a Savona, l'ha colta, ponendosi in «ascolto» dei bisogni e delle domande sociali che la crisi produce. Ascolto che implica anche quello di riconoscere, collaborare con gli attori territoriali per tentare di mettere a sistema bisogni e domande locali travalicando l'idea di impresa *intra-muros*, scollata dal resto del territorio.

Nel corso del processo che ha condotto all'Accordo di Programma per l'area di crisi complessa, a Savona, abbiamo ragionato su un'idea di sviluppo non come «crescita quantitativa», ma come sviluppo locale partecipato che consentisse la rappresentanza e rappresentatività non tanto dell'*homo oeconomicus* astratto ma di lavoratori, di imprenditori-persona che portano avanti i loro «progetti di vita». Nell'Accordo abbiamo rappresentato questi bisogni, cercando di integrarli in un sistema di valori e saperi condivisi, specifici del territorio.

Nel momento in cui scriviamo, sono 15 le proposte di investimento, certificate dal Ministero, dopo la chiusura dei bandi nazionali. Per oltre 110 milioni di euro di investimenti e circa 500 nuovi assunti. Le imprese interessate si occupano di logistica, manutenzione e meccanica di precisione. Invitalia ha quindi stilato la «graduatoria» in cui evidenzia i progetti immediatamente cantierabili e più significativi in ordine al numero di nuovi occupati e di investimenti. Entro fine anno, anche la Regione Liguria metterà a disposizione oltre 20 milioni di euro dei bandi per investimenti sotto il 1,5 milioni di euro. Inoltre, si sottoscriverà con la Regione Liguria un accordo quadro per definire le politiche attive che necessariamente dovranno partire dal 1 gennaio 2019: formazione, cantieri scuola lavoro, mobilità in deroga, proroga della Cigs e, soprattutto, due progetti occupazionali per over 50 e under 29.

Assumere il valore della relazione tra persone e territorio, riteniamo possa indurre allo scambio, alla redistribuzione di risorse e conoscenze, per attivare la possibilità di uscire dall'ordinaria amministrazione e, a livello di lavoratori/persona, di pensarsi «altro».

## Il BIM per la costruzione: i casi della Torre Hadid e della Torre di Libeskind nel nuovo quartiere Citylife di Milano

La cooperativa di costruzione CMB (Cooperativa muratori e braccianti di Carpi) a partire dal 2013 ha implementato nella propria organizzazione le innovative procedure BIM (Building Information Model, ossia Modello di informazioni di un edificio) per la costruzione, arrivando nel 2015 ad applicarle integralmente nella costruzione di queste due prestigiose e imponenti torri.

La CMB ha acquisito una visione aziendale basata sul BIM attraverso l'inserimento di nuove figure professionali quali il Bim Manager e diversi Bim Coordinator. Partendo inizialmente da un'analisi aziendale interna, e quindi da una revisione dei processi aziendali, ha realizzato un processo di data integration quale il BIM, soprattutto con l'uso di dati derivanti tradizionalmente da fonti aziendali eterogenee e non confrontabili. Questa integrazione delle informazioni codificate secondo le modalità BIM, ha coinvolto tutte le mansioni aziendali, dai tecnici progettisti fino ai capicantiere che hanno improntato la propria attività su comunicazione cloud digitale tra cantiere e ufficio tecnico, con un continuo dialogo tra modello virtuale previsto, stato del realizzato e verifica in cantiere della corrispondenza tra i due. Si sono quindi utilizzati in cantiere strumenti quali tablet e laser scanner, che hanno permesso un controllo continuo dell'opera, una gestione efficiente delle criticità e una chiara imputazione delle re-

### Alcune discriminanti

#### 16. *L'innovazione non è neutrale*

Come tutti i salti tecnologici anche l'innovazione digitale tende a dividere la società (giovani e anziani, consumatori e investitori, occupati e in cerca di lavoro) tra chi ne è partecipe e chi ne è escluso, chi ne è protagonista e chi la subisce.

Da alcuni anni stiamo assistendo sia alla separazione tra innovazione e qualità del lavoro che alla crescita di grandi diseguaglianze nel reddito, nelle retribuzioni, nelle condizioni di vita dei lavoratori.

#### 17. *Le conseguenze sul lavoro*

Non è scontato l'esito quantitativo netto sulle forze di lavoro derivante dal processo di innovazione tecnologica; appare evidente una accentuata tendenza alla polarizzazione del lavoro tra necessarie competenze di alto livello professionale da un lato e lavoro esecutivo

sponsabilità. Per implementare le procedure BIM la CMB oltre a un notevole investimento in strumentazione tecnologica ha sviluppato un Common Data Environment (CDE) che necessita di professionalità nuove, per il settore, per la gestione elettronica delle informazioni. Nell'esperienza della CMB questo significativo avanzamento tecnologico ed innovativo per l'edilizia, è stato un passaggio complesso e con molte difficoltà, affrontato con molta formazione interna e, come detto, con l'inserimento in azienda di nuove mansioni. Questa nuova tecnologia ora si sta espandendo in nuovi cantieri della Cooperativa, come per esempio in quello dello sviluppo immobiliare del progetto Euromilano dove il BIM è stato richiesto dal committente sin dalle fasi di progettazione.

In generale si prevede un sempre più diffuso utilizzo del BIM nelle costruzioni in tempi brevi, tenendo conto che le nuove normative in tema di costruzioni lo prescrivono.

Si tratta quindi di un'evoluzione certa e diffusa della tecnologia del settore, che ci sfida soprattutto su due direttrici: la prima è l'innovazione del contenuto professionale di tutte le mansioni di un'impresa di costruzioni attraverso la formazione e aggiornamento, la seconda è la diffusione del sistema BIM alle moltissime imprese medio-piccole del settore, che per operare devono integrarsi con le grandi imprese responsabili degli appalti. Su questo fronte un ruolo fondamentale dovranno svolgerlo gli enti bilaterali del settore delle costruzioni, tema recentemente affrontato anche dal Formedil nazionale con l'avvio di progetti che rispondono a questo scopo.

e povero dall'altro. Date le scarse dinamiche degli investimenti è facile immaginare che la parte preponderante delle imprese italiane, se non supportate da una crescita della domanda, tenderà a esternalizzare la quota di lavoro professionalizzato e creativo e ad accentuare il peso di quello più professionalmente povero.

Le piattaforme della «gig economy» (lavoretti a chiamata) e «sharing economy» (condivisione di beni e servizi), separano fra loro fisicamente, contrattualmente e socialmente i lavoratori che le creano da quelli che le applicano.

Molte imprese della «new economy» nascono su questa separazione e amplificano un processo di subappalto e di dequalificazione del lavoro. Il lavoro in queste attività viene considerato come fosse autonomo mentre rappresenta spesso uno dei gradi più alti di sfruttamento e assenza di diritti.

Da qualche tempo si avvertono i segni di una ricomposizione sindacale (in termini di diritti e di condizioni di lavoro) in alcune

di queste piattaforme. Ma si tratta di un campo ancora da esplorare e rappresentare compiutamente con una contrattazione nuova.

### *18. Le conseguenze sociali dell'innovazione*

Anche la società si differenzia e si polarizza. Tra i cittadini che hanno il reddito, le occasioni, le competenze per fruire dell'innovazione e quelli che ne sono esclusi.

In Europa e in Italia il welfare (il benessere dei cittadini) è ormai considerato come un servizio dipendente dalle risorse disponibili. Occorre invece considerare i servizi che corrispondono ai bisogni delle persone e del territorio come un grande nuovo mercato da sostenere. Un mercato che chiede innovazione e crea lavoro.

### *19. Diffondere le innovazioni, ridurre le disuguaglianze*

Spetta al sindacato, alla sua capacità di rappresentare bisogni sociali e del lavoro con la contrattazione inclusiva sul lavoro e la contrattazione territoriale per lo sviluppo, il compito di diffondere le innovazioni, massimizzarne il beneficio per tutti, impedire le polarizzazioni sociali, territoriali e del lavoro. Piano del Lavoro, Carta dei Diritti e Governo dell'innovazione sono i tre pilastri fondanti di una nuova strategia sindacale. Essi sollecitano un maggiore ruolo e impegno tanto delle categorie quanto dei livelli confederali.

Presupposti indispensabili per uno sviluppo innovativo e non lacerato dell'economia e della società sono: crescita delle competenze di tutta la popolazione, sviluppo dell'interazione istruzione/lavoro, sistema integrato dell'apprendimento permanente per tutti.

Caratteristiche per uno sviluppo innovativo e stabile sono: la risposta ai bisogni sociali non soddisfatti (assistenza, salute, invecchiamento attivo, sicurezza), la manutenzione delle città e del territorio, l'innovazione dei servizi, il lavoro dignitoso.

Tutto ciò richiederà la sperimentazione di nuove forme di contrattazione e nuove pratiche di partecipazione e codeterminazione per monitorare e migliorare l'organizzazione e le condizioni di lavoro delle persone.

## **Prime considerazioni sulla contrattazione innovativa**

### *20. La contrattazione che conosciamo non è sufficiente*

Per interpretare l'innovazione in corso e orientarne gli effetti sociali

e sul lavoro non è sufficiente il sistema contrattuale consolidato nella seconda metà del Novecento e non appare più efficace la «divisione del lavoro» tra titolarità contrattuali confederali e competenze di categoria.

Al contrario, le novità che emergono nei settori produttivi con la creazione di nuove catene del valore lascia intravedere la possibilità di una ricomposizione e riduzione del numero dei contratti nazionali proprio a partire dalle nuove filiere che si stanno determinando.

La dimensione sovranazionale dei processi indotti dall'innovazione sia sul lavoro che nella società imporrebbe la necessità di adottare politiche fiscali adeguate e politiche contrattuali coordinate all'interno dei sindacati europei e internazionali.

### *21. Una #nuovaconfederalità è necessaria*

In Italia è necessario definire, condividere e attuare un salto strategico e organizzativo verso la creazione di una «Nuova Confederalità» in grado di intercettare i nuovi bisogni sociali e del lavoro e di rappresentarli con nuove forme di contrattazione coordinata e integrata tra esperienze territoriali e di categoria.

Al centro della politica economica per la diffusione dell'innovazione e della nuova strategia contrattuale per il suo governo va posto di nuovo l'obiettivo di determinare la piena occupazione secondo gli indirizzi e i progetti del Piano del Lavoro della CGIL.

Il livello dell'occupazione in Europa e in Italia è ormai considerato un derivato dell'indice di sviluppo: l'aumento dei posti di lavoro va invece collocato al centro degli obiettivi di crescita perché essa sia più solida, più diffusa, più sostenibile.

## **La sostenibilità come orizzonte strategico (globale, europeo e italiano)**

*22. La crescita sostenibile è l'unica crescita possibile #AgendaOnu2030*  
L'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile dell'Onu (approvata da tutti i paesi europei) è l'orizzonte entro cui rendere compatibili innovazione e sostenibilità (economica, sociale e ambientale) dello sviluppo anche mediante un'esplicita azione sovranazionale e nazionale dei sindacati.

I 17 obiettivi globali dell'AGSS (su questo si veda [www.asvis.it](http://www.asvis.it)) rappresentano lo scenario al 2030 con cui raccordare i progetti

nazionali e territoriali di innovazione. I suoi 169 traguardi dettagliano con precisione le direzioni in cui lo sviluppo e l'innovazione si devono muovere in una logica compatibile, sostenibile e resiliente.

Gli obiettivi e i traguardi AGSS saranno raggiungibili nel 2030 solo a condizione che, da subito, diventino per ciascun Paese occasione per orientare le politiche economiche verso il benessere sociale, la riduzione delle diseguaglianze (di reddito, di diritti, di genere), la piena occupazione.

L'innovazione va finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e traguardi AGSS con politiche nazionali e sollecitazioni territoriali. Declinare obiettivi e traguardi dell'AGSS significa individuare alcune priorità.

### *23. La sostenibilità in Italia*

Per il nostro Paese sembrano essere prioritari programmi di: manutenzione del territorio, prevenzione dei rischi, infrastrutturazione (viaria, ferroviaria e ITC), diffusione della rete della salute (prevenzione, assistenza, cura, reinserimento), crescita delle competenze (educazione, istruzione, formazione).

Nell'AGSS vanno implementati, specie per il nostro Paese, gli obiettivi di conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, architettonico, artistico, culturale come risorsa strategica per uno sviluppo intellettuale delle persone e l'arricchimento del territorio attraverso un turismo di qualità.

L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (Asvis) si adopera per portare la politica sul terreno dello sviluppo sostenibile, in coerenza con l'Agenda Globale dell'Onu. Anche l'Istat, di recente, ha messo a punto indicatori che consentono di misurare lo stato di avanzamento in Italia degli obiettivi dell'Agenda Globale.

### *24. Come partire?*

Le indagini sul benessere degli italiani (Bes), se articolate per territori, possono diventare elementi di misura delle diseguaglianze e dei bisogni utili per la costruzione di un quadro condiviso di priorità.

Le priorità nazionali e territoriali, per essere affrontate, vanno verificate, articolate e trasformate in piattaforme e progetti esecutivi con iniziative contrattuali e concertative multilivello: dall'alto e dal basso.

A questo scopo è necessaria una rinnovata iniziativa contrattuale che utilizzi un modello a matrice, articolato su diversi livelli e com-

# Sentieri PER L'AVVENIRE



## ARRICCHIRE

Arricchire i contenuti del lavoro valorizzando nell'attività delle persone quelle caratteristiche che le macchine non ci contendono: creatività, autonomia, empatia, capacità di relazione e negoziazione, pensiero critico. In un mondo in cui il sapere cambia rapidamente l'apprendimento continuo dovrà essere un diritto universale.



## REDISTRIBUIRE

Perché tutti abbiano diritto ad un lavoro dignitoso occorre redistribuirlo. Serve una vita con più tempo libero e un lavoro più dignitoso e rilassato.



## PROGETTARE

Progettare nuovi lavori che rispondano ai bisogni che nasceranno nel territorio e nella domanda di nuovo welfare. Soluzioni che potranno arrivare alle persone anche senza passare dal mercato. Dobbiamo passare dalla innovazione che vende alla innovazione che serve.



## INCLUDERE

I trent'anni che abbiamo alle spalle hanno ridotto i redditi da lavoro e la protezione sociale. Sono esplose le disuguaglianze. Oggi la comunicazione digitale rende tutto questo ancor più evidente e insopportabile. Si devono affermare modelli inclusivi nuovi ed efficaci.



petenze: nazionali, aziendali e territoriali, di categoria, confederali e sociali.

In questa attività di ricomposizione di una rappresentanza sociale e del lavoro non esistono soggetti esclusivi. Il sindacato potrà svolgere un ruolo propulsivo e di coordinamento importanti, data la sua diffusione, se saprà agire all'interno di una rete di soggetti sociali diversi.

Gaetano Sateriale



## Una nuova confederalità necessaria

### *1. Una governance innovativa*

In Europa si confrontano diversi modelli di governance del processo di innovazione digitale in corso: alcuni sono più centrati sugli indirizzi e gli incentivi dello Stato nazionale, altri più decentrati verso i territori e le loro istanze amministrative locali.

Per le caratteristiche storiche dell'Italia e la sua struttura amministrativo-istituzionale e anche per la presenza di piccole imprese e distretti nella nostra economia produttiva, è preferibile sperimentare un percorso di governance di sistema.

### *2. Una governance di sistema*

Una governance di sistema può partire da una «cabina di regia» nazionale, partecipata da imprese, sindacati e altre organizzazioni sociali, in cui il Governo sia rappresentante ad un tempo delle volontà di promozione, delle risorse disponibili, dei bisogni di innovazione dei diversi settori pubblici.

In questa sede possono essere codeterminati gli indirizzi prioritari che l'innovazione deve perseguire nel Paese nelle diverse filiere di applicazione con finalità sociali oltre che di mercato, l'ammontare delle risorse pubbliche disponibili, le modalità con cui rapportare risorse pubbliche e private.

### *3. Una governance di rete*

La «cabina di regia» nazionale dovrà poi rapportarsi a terminali di regione (non burocratici) in cui codeterminare le priorità regionali rispetto agli indirizzi generali nazionali, coinvolgere i principali driver territoriali di innovazione (imprese, università, centri ricerche, organizzazioni sociali, sindacati), lanciare bandi regionali, finalizzare le risorse europee da destinare ai progetti e monitorarne i risultati.

Anche l'articolazione del governo territoriale (Città Metropolitane, ex Province, Enti di Area Vasta, Unioni dei Comuni) deve essere coinvolta attivamente nel percorso di diffusione sociale dell'innovazione.

## L'esperienza abruzzese

In tema di politiche territoriali l'Abruzzo è regione verde d'Europa e regione altamente industrializzata (tasso pari al 27%, ben al di sopra della media nazionale). Da questo quadro di riferimento nasce la condivisione del nuovo paradigma di Industria Sostenibile nell'accordo Carta di Pescara. Ruolo fondamentale è stato svolto dal Polo Automotive (30.000 addetti, 7.0 miliardi di Euro fatturato, 50% dell'export abruzzese). Nella filiera operano imprese grandi e PMI impegnate nel comparto automotive e meccanica, subfornitura, componentistica, engineering.

Per la CGIL aver avviato un nuovo modello di interlocuzione con il Polo ed aver voluto fare tesoro di quel rapporto proficuo che si è generato in Carta di Pescara, ha significato entrare in tema di formazione in una nuova sfida di «Contrattazione 4.0». In questo senso nell'ambito della condivisione dell'obiettivo generale del mantenimento e della crescita della competitività del settore partendo dal patrimonio dei lavoratori in forza alle aziende, la CGIL ha scelto di condividere il Progetto «Auto 4.0» misurandosi nel percorso nuovo di coinvolgimento delle organizzazioni sindacali in ogni step del progetto a partire dalla formazione rivolta alle aziende sui metodi di analisi delle competenze esistenti e delle competenze emergenti. La scelta è stata quella di pensare all'intesa tra Polo e parti sociali non come punto di partenza ma, piuttosto, come epilogo di un percorso in modo tale che ne possa nascere un modello da promuovere anche in altri ambiti.

La Formazione rientra tra i parametri inseriti nella griglia di valutazione di Carta di Pescara unitamente agli incrementi occupazionali, agli investimenti su innovazione e Ricerca, al miglioramento della salute e della sicurezza sul lavoro. Il 2018 si conclude con un ulteriore miglioramento teso a premiare le aziende che si distingueranno per formazione e per maggiore occupazione stabile giovanile e femminile.

A questo livello, strutture di coordinamento tra istituzioni, driver e società civile avranno il compito di codificare coerenti progetti da realizzarsi nel territorio.

Alle organizzazioni sindacali spettano i compiti di promozione di questo modello di governance partecipata, anche attraverso la contrattazione/concertazione territoriale, di azione per il suo funzionamento efficace, di sollecitazione del necessario coordinamento istituzionale, di rendicontazione costante, di verifica dei risultati ottenuti.

#### *4. Rinnovare le esperienze contrattuali*

Le esperienze contrattuali degli ultimi anni, anche quelle che iniziano a esercitarsi sui problemi posti dall'innovazione, non rappresentano un sistema concordato e generale ma una larga serie di pratiche esercitate in diversi settori e aree del Paese.

Esse si possono descrivere come la combinazione non coordinata della contrattazione (Nazionale, Territoriale Regionale, Territoriale Area Vasta, Territoriale Comunale o Città Metropolitana, di Gruppo, di Luogo di Lavoro, Filiera e Distretto), con diversi soggetti che la svolgono (Confederazione, Categorie Attive, Spi, sindacati e altri soggetti in una Rete di Rappresentanza Sociale).

Spetta soprattutto alle Camere del Lavoro e alle Categorie avviare un percorso contrattuale in grado di intercettare i nuovi bisogni sociali e del lavoro generati dall'innovazione digitale, anche sperimentando nuove forme e rinnovati contenuti contrattuali da esercitare in maniera più coordinata al fine da produrre inclusione e benefici più estesi possibile al lavoro e ai cittadini. Loro sarà il compito di connettere la filiera dell'innovazione del lavoro a quella dei bisogni sociali e del territorio.

#### *5. Indispensabile un maggiore coordinamento tra le diverse esperienze contrattuali*

In questo ambito, è necessario prima di tutto partire dalla volontà di produrre una più stretta condivisione degli obiettivi, degli strumenti e dei risultati contrattuali tra i diversi soggetti coinvolti (confederali e di categoria), ad evitare che obiettivi generali di efficienza di un servizio possano entrare in conflitto con la necessaria tutela del lavoro (in materia di orari, retribuzioni, competenze). O che, al contrario, la difesa dello status quo possa rendere problematica qualsiasi innovazione di prodotto o di servizio (nel privato e nel pubblico).

Efficienza, innovazione e migliore qualità del lavoro possono essere raggiunti solo se impostati e difesi insieme. A questo scopo sarà necessario che a partire dalle strutture di base della rappresentanza sindacale (RSU) siano garantite la massima copertura della filiera e l'inclusione di ogni tipologia di lavoro, a partire da quelle non ancora sindacalizzate.

Anche le tecniche di conduzione del negoziato e di verifica dei risultati dovranno essere commisurate a questa nuova sperimentale forma di contrattazione che vuole coniugare miglioramento del

lavoro e del servizio da un lato, tutele collettive e ambiti di scelta dei singoli dall'altro.

### *6. Costruire una rete con altri soggetti sociali*

Nel territorio operano diversi soggetti organizzati. Nel momento in cui il sindacato si fa rappresentante dei bisogni sociali del lavoro e dei cittadini è necessario essere consapevoli di questo pluralismo e delle sue specificità.

La «Contrattazione Multilivello per lo Sviluppo, il Lavoro e l'Innovazione» si svolge all'interno di una rete di competenze, relazioni e collaborazioni più ampie di quelle sindacali. Sia già organizzate (centri di ricerca, università, scuole, associazioni varie) che appartenenti ai singoli. Il sindacato unitario è insieme nodo e coagulo di tale rete relazionale.

In questa funzione, la «Contrattazione Multilivello per lo Sviluppo, il Lavoro e l'Innovazione» può divenire un importante veicolo di partecipazione dei cittadini al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro della comunità per una nuova coesione sociale e democratica.

### *7. Avviare una stagione sperimentale*

Non è possibile in questa fase di contrattazione dell'innovazione del lavoro, con obiettivi di rappresentanza generale di tutti i lavoratori, rifarsi a schemi predeterminati, poiché si dovrà agire in un campo in forte e continua trasformazione.

Si apre, al contrario, una stagione ricca di sperimentazioni dal vivo in cui le strutture sindacali saranno chiamate a individuare soluzioni innovative da controllare e diffondere. Anche per queste ragioni è indispensabile una maggiore contaminazione tra conoscenze ed esperienze confederali e categoriali secondo un modello di nuova confederalità da sperimentare anche sul lato organizzativo.