

Conclusioni Convegno Fondazione Franco Marini

“Il pensiero di Franco Marini: le radici del futuro nell’attualità del cattolicesimo sociale - Milano, 26 ottobre 2026

Di nuovo un buongiorno a tutti e un ben ritrovati.

Desidero innanzitutto ringraziare Ugo Duci e la Fondazione CISL Franco Marini per aver voluto questo incontro insieme alla CISL Lombardia.

Ringrazio Giorgio Merlo, che attraverso il suo libro ci ha offerto l'occasione di tornare a riflettere su una storia importante. E ringrazio Lorenzo Guerini e Massimiliano Salini per i loro contributi, per la sensibilità con cui hanno affrontato questi temi e per aver condiviso con noi questo momento.

Credo che la loro presenza, con esperienze e appartenenze politiche differenti, sia già un bel modo per ricordare Franco Marini.

Perché oggi non siamo qui soltanto per parlare di un uomo che ha attraversato una stagione importante della storia italiana.

Siamo qui per capire, che cosa quella preziosa storia abbia ancora da dirci.

E vorrei partire proprio da questo.

Quando ricordiamo persone come Franco Marini, Giulio Pastore e tanti protagonisti della nostra tradizione, c'è un rischio che dovremmo cercare di evitare.

Quello di essere troppo bravi a ricordarli.

Ne ricostruiamo il pensiero, ne apprezziamo le qualità, riconosciamo la lungimiranza di alcune scelte. Poi chiudiamo il convegno, ci salutiamo, e ciascuno riprende la propria strada.

Ma forse non abbiamo ancora fatto fino in fondo i conti con la loro eredità.

Perché una tradizione importante non dovrebbe servire soltanto a farci sentire orgogliosi di ciò che siamo stati.

Dovrebbe costringerci a domandarci se siamo ancora capaci di quella libertà di pensiero, di quel coraggio e di quella responsabilità che tanto ammiriamo nelle persone che ricordiamo.

Ecco perché oggi non vorrei parlare di Franco Marini soltanto come di una figura importante della nostra storia. Vorrei piuttosto riflettere su quanto il suo pensiero e la sua visione politica, culturale e sociale possano ancora aiutarci a comprendere il presente e ad affrontare le sfide che abbiamo davanti.

Prima, però, permettetemi un ricordo personale.

Era l'inizio del 2013. Io ero appena arrivato alla struttura regionale della CISL Lombardia.

Franco Marini venne qui, proprio in questa sede, per un incontro.

Al termine, mi chiesero se potessi accompagnarlo alla stazione.

Naturalmente, quasi incredulo per l'emozione, accettai.

Ricordo quel viaggio con particolare affetto.

Marini cominciò a parlare con una naturalezza che mi colpì. Mi chiese dei miei figli, di cosa facessi al sindacato e mi raccontò delle sue origini abruzzesi e della sua famiglia.

Poi, parlando del più e del meno, ciliiegina sulla torta, scoprimmo di essere stati entrambi alpini (lui ben più seriamente).

E così, per qualche minuto, le cariche, le responsabilità, i ruoli sembrarono scomparire.

C'erano semplicemente due persone, di età evidentemente diversa, che avevano trovato qualcosa di piacevole in comune.

A un certo punto, però, ci trovammo un po' incerti sulla strada.

Io avevo già il navigatore. Sì, ma uno di quelli di allora, che ogni tanto sembravano avere idee piuttosto ambigue su dove volessero portarti.

Marini, con la massima tranquillità, mi chiese di fermarmi.

Abbassò il finestrino e chiese a una persona che passava quale fosse la strada migliore per arrivare alla stazione.

Una cosa normalissima.

Pochi mesi dopo, quello stesso uomo sarebbe stato candidato alla Presidenza della Repubblica.

Eppure, il ricordo più vivo che conservo di quel viaggio è proprio quella straordinaria normalità.

Un uomo che aveva ricoperto responsabilità enormi, ma non aveva alcuna difficoltà a chiedere un'informazione a uno sconosciuto.

Non voglio ovviamente caricare un piccolo episodio di significati che forse non aveva.

Resta però un fatto: avevamo uno strumento tecnologico che avrebbe dovuto indicarci la strada.

E in quel momento è stato più semplice chiedere a una persona.

Forse anche questa è una piccola immagine del nostro tempo.

Possiamo conoscere moltissimo della società e accorgerci troppo tardi di quanto sia cambiata la vita delle persone.

E credo che questo sia un buon punto dal quale partire per parlare di sindacato, di politica e di democrazia.

Vorrei pertanto condividere con voi alcune suggestioni che mi hanno accompagnato leggendo il libro e facendo qualche piccolo approfondimento.

Franco Marini aveva un'identità forte.

E aveva convinzioni profonde, maturate nella sua esperienza sindacale e poi nell'impegno politico e istituzionale.

Ma quelle convinzioni non gli impedivano di confrontarsi con chi la pensava diversamente.

E credo che qui ci sia una lezione importante anche per noi.

Perché oggi, qualche volta, sembra che per dimostrare di avere idee forti si debba soprattutto prendere le distanze da quelle degli altri.

Come se cercare un accordo significasse rinunciare a qualcosa della propria identità.

Ma chi ha fatto sindacato sa invece bene che non è così.

La mediazione non è un modo elegante per evitare i problemi. È il lavoro, spesso faticoso, di chi prova a risolverli.

Non significa accettare qualsiasi compromesso. Significa sapere che cosa vogliamo ottenere, confrontarci anche duramente quando serve, e cercare le condizioni per raggiungere un risultato.

Perché c'è una differenza enorme tra affermare una posizione e riuscire a cambiare una situazione.

E alla fine, per chi rappresenta le persone, questa differenza conta moltissimo.

Un lavoratore non giudica il nostro impegno soltanto da quanto siamo stati convincenti nel sostenere le sue ragioni. Lo giudica da ciò che siamo riusciti concretamente a cambiare nella sua vita.

Ecco perché considero la capacità di mediare, quando è accompagnata da convinzioni solide e dalla volontà di ottenere risultati, una forma di responsabilità. Non di debolezza.

Credo che Franco Marini avesse ben presente questa differenza.

La sua esperienza sindacale, prima ancora di quella politica, era profondamente segnata dalla contrattazione.

Un confronto nel quale esistono interessi differenti, talvolta contrapposti, e nel quale occorrono preparazione, forza, pazienza e capacità di trovare soluzioni (il giusto compromesso).

E questo ci porta ad un altro principio fondamentale: l'autonomia.

Noi siamo un sindacato autonomo.

Ma l'autonomia non consiste soltanto nel dichiarare che non dipendiamo da un partito o da un governo.

Significa soprattutto non aspettare sempre che qualcun altro stabilisca l'agenda.

Perché un sindacato veramente autonomo non si limita a scegliere tra le risposte che gli vengono offerte.

Costruisce proposte che impegnino la politica e le imprese a misurarsi con problemi concreti.

È questo il senso più esigente dell'autonomia: non soltanto indipendenza, ma capacità progettuale.

E mi sembra che qui ci sia un collegamento molto bello con il confronto che abbiamo ascoltato oggi.

Le storie personali e politiche non sono tutte uguali. E non dobbiamo fingere che lo siano.

Ma ci sono culture che hanno saputo generare percorsi differenti, mantenendo alcuni riferimenti riconoscibili.

La centralità della persona, il valore della solidarietà e la responsabilità verso il bene comune sono riferimenti profondamente radicati nella storia del cattolicesimo sociale.

Quella stessa appartenenza che anni fa mi ha colpito e portato ad iscrivermi alla CISL.

La CISL ha scelto fin dalle proprie origini di essere un sindacato aconfessionale e autonomo.

Una scelta che non ha cancellato le sue ispirazioni culturali, ma le ha rese disponibili a persone di convinzioni e appartenenze differenti.

E forse proprio questa esperienza può dirci qualcosa sul presente.

Perché non occorre condividere tutte le risposte per riconoscere alcune domande come comuni.

Non occorre appartenere allo stesso schieramento per contribuire, ciascuno nel proprio ruolo, ad affrontare un problema che riguarda tutti.

In passato non mancavano certo le differenze. E neppure i contrasti.

Ma esisteva anche la capacità di riconoscere che, al di là delle singole posizioni, alcune responsabilità meritavano di essere affrontate insieme. E mi piace sottolineare, insieme.

Ecco, mi viene spontaneo domandarmi se oggi è ancora così?

Penso, per esempio, alla partecipazione dei lavoratori.

Penso alle grandi trasformazioni del lavoro, che chiedono una responsabilità nuova alle imprese, alla politica e alle rappresentanze sociali.

E penso al Libro Verde e alla proposta di un nuovo Patto sociale per la crescita del Paese proposta dalla CISL.

Sono contributi che mettiamo a disposizione del confronto. Non adesioni che chiediamo in bianco.

E credo che sia bello, in una giornata come questa, riconoscere che esperienze differenti possano continuare a parlarsi seriamente.

Senza confondere i ruoli.

E senza rinunciare alle rispettive identità.

Perché una cultura sociale dimostra di essere viva anche quando riesce a mantenere aperte relazioni tra persone che non la pensano allo stesso modo.

E forse in questo possiamo raccogliere anche la domanda che Ugo ci ha posto all'inizio di questo pomeriggio.

Ritrovare un cammino comune non significa necessariamente tornare tutti sotto la stessa appartenenza politica.

Significa riconoscere che, pur partendo da esperienze e sensibilità differenti, ci sono responsabilità che possiamo tornare ad assumere insieme.

Perché una cultura torna a essere protagonista non quando rivendica il proprio passato, ma quando riesce a incidere sul presente.

Pensiamo al lavoro. Per molto tempo, pur tra difficoltà e disuguaglianze, è stato il principale strumento con cui una persona poteva costruire la propria autonomia.

Un lavoro permetteva di pensare a una casa, a una famiglia, a un futuro migliore di quello dei propri genitori.

Oggi questo legame si è indebolito.

Si può lavorare e non riuscire a permettersi una casa. Si possono avere competenze e non trovare le condizioni per restare nel proprio territorio.

E basta una necessità di cura in famiglia per mettere in discussione equilibri costruiti con fatica.

E allora non basta più domandarci quanto una persona guadagna. Dobbiamo chiederci quanta libertà reale quel reddito le consente.

Perché la nuova questione sociale non riguarda soltanto la distribuzione della ricchezza. Riguarda anche la possibilità delle persone di decidere della propria vita.

E scusate se insisto su questo concetto.

Prendiamo la Lombardia.

Siamo una delle regioni economicamente più forti d'Europa. Eppure, anche qui, possiamo attrarre investimenti e perdere giovani, avere imprese che cercano lavoratori e lavoratori che non riescono a permettersi di abitare vicino al proprio posto di lavoro.

E allora la domanda prioritaria che dovremmo porci è questa: **quanta possibilità di futuro produce davvero la nostra ricchezza?**

Ma per rispondere dobbiamo imparare a collegare ciò che troppo spesso affrontiamo separatamente.

Il salario non può essere discusso ignorando il costo della vita.

La produttività non può essere separata da come vengono distribuiti i suoi benefici.

La non autosufficienza non può continuare a essere trattata come una questione privata delle famiglie.

Perché nella vita delle persone questi problemi non sono separati. Siamo noi, troppo spesso, ad affrontarli come se lo fossero.

E qui, a mio avviso, ritroviamo una delle intuizioni più importanti della dottrina sociale della Chiesa.

La persona non è un individuo isolato che deve arrangiarsi davanti a ogni difficoltà.

Vive dentro una rete di relazioni: la famiglia, il lavoro, la comunità, le istituzioni.

E la qualità di queste relazioni incide profondamente sulle possibilità che ciascuno ha di costruire la propria vita.

Per questo la risposta ai problemi sociali non può essere affidata soltanto al mercato, né soltanto all'intervento pubblico.

Servono responsabilità che si incontrano.

Servono istituzioni capaci di programmare, imprese che investono sulla qualità del lavoro, rappresentanze sociali che sappiano contrattare e costruire soluzioni.

Ed è qui che vedo un'altra funzione molto attuale del sindacato confederale.

Il nostro compito non è soltanto rappresentare i singoli problemi. È comprendere come quei problemi si intreccino nella vita delle persone.

Casa, lavoro e cura incidono sul reddito, sulle opportunità e soprattutto sulla **libertà di scegliere**.

E se vogliamo rappresentare davvero le persone, dobbiamo essere capaci di tenere insieme ciò che nella loro vita è già profondamente collegato.

Pensate a quanto questo sia importante anche di fronte all'intelligenza artificiale.

Oggi possiamo affidare alle macchine attività sempre più complesse. Possiamo elaborare enormi quantità di informazioni, migliorare i processi produttivi, rendere più efficienti servizi e organizzazioni.

Eppure, molti giovani non riescono ancora a costruire una propria autonomia abitativa. E continuiamo a incontrare enormi difficoltà nell'organizzare l'assistenza alle persone non autosufficienti.

Non è una contraddizione tra tecnologia e umanità.

È una questione di priorità e di scelte.

Non possiamo continuare a chiamare progresso tutto ciò che aumenta le possibilità delle nostre macchine, senza chiederci se aumentano anche quelle delle persone.

Perché la tecnologia può accrescere enormemente la ricchezza e la capacità produttiva.

Ma non decide da sola a chi andranno i benefici, quali lavori cambieranno, quali nuove opportunità si apriranno.

Queste rimangono scelte umane. E proprio per questo richiedono responsabilità, confronto e capacità di governo.

Ed è qui che torna una parola fondamentale della nostra storia: **partecipazione.**

Partecipare non significa soltanto essere informati.

E neppure essere consultati quando le decisioni sono già state prese.

Significa poter contribuire a orientarle.

Significa riconoscere che i lavoratori non sono soltanto persone da proteggere, ma portatori di conoscenze e capacità indispensabili per la qualità delle imprese.

La partecipazione non elimina il conflitto e non rende automaticamente giuste tutte le decisioni.

Ma può rendere più mature le relazioni industriali e permettere di affrontare le trasformazioni prima che le loro conseguenze ricadano interamente sui lavoratori.

È una delle ragioni per le quali la CISL ha sostenuto con tanta determinazione lo specifico percorso legislativo.

Ed è anche una delle ragioni per le quali insistiamo sulla necessità di un nuovo Patto sociale.

Non un accordo nel quale tutti dichiarano genericamente di volere il bene del Paese.

Ma un metodo attraverso il quale istituzioni, imprese e rappresentanze sociali assumano impegni reciproci su salari, produttività, investimenti, formazione e qualità del lavoro.

Impegni concreti, con risultati che possano essere verificati.

Perché la fiducia non nasce dalle dichiarazioni di buona volontà.

Nasce quando le persone possono vedere che gli impegni vengono mantenuti.

E partecipare significa anche questo: riconoscere agli altri la possibilità di incidere su decisioni che, altrimenti, prenderemmo da soli.

È una responsabilità che riguarda anche le nostre organizzazioni.

Perché la rappresentanza non è un titolo che si acquisisce una volta per tutte.

È una relazione che deve essere continuamente alimentata.

E qui c'è un altro tema sul quale vorrei brevemente soffermarmi.

Il rapporto tra cultura popolare e populismo.

Il cattolicesimo sociale ha saputo stare dentro la vita delle persone, organizzare bisogni e aspirazioni, costruire luoghi nei quali chi aveva meno potere poteva contare di più.

Oggi vediamo invece crescere, almeno in molte parti della società, la distanza tra cittadini e istituzioni.

Ma non possiamo pensare di affrontarla semplicemente rimproverando chi è arrabbiato.

Dietro quella rabbia possono esserci esperienze reali di esclusione, di insicurezza, di promesse non mantenute.

Una cultura autenticamente popolare prova a comprendere quel disagio e a trasformarlo in partecipazione e responsabilità.

Il populismo, invece, rischia di utilizzare il disagio per alimentare consenso, senza costruire le condizioni per risolverlo.

E qui vedo una differenza che conta.

Noi non vogliamo soltanto dare voce alla rabbia. Vogliamo contribuire a cambiare le condizioni che la producono.

E questo è molto più difficile.

Perché richiede organizzazione, pazienza, capacità di ascolto. E richiede anche una buona dose di autocritica.

Sarebbe troppo facile denunciare la distanza tra cittadini e istituzioni senza domandarci se, qualche volta, anche noi abbiamo contribuito ad allargarla.

Nelle nostre organizzazioni conosciamo molto bene i regolamenti, gli equilibri, le procedure.

Ma dobbiamo chiederci se conosciamo altrettanto bene la vita di chi non entra più nelle nostre sedi. Di chi non si sente rappresentato. Di chi lavora in condizioni che facciamo ancora fatica a intercettare.

Non lo dico per svalutare ciò che facciamo.

Al contrario, proprio perché conosco il valore del nostro lavoro, penso che dobbiamo avere il coraggio di interrogarci sulla nostra capacità di cambiare.

E anche qui Franco Marini ci offre uno spunto molto attuale.

In un suo scritto del 1979 parlava della necessità di non tornare indietro, ma di creare un sindacato parzialmente nuovo.

Trovo significativo che già allora ponesse il problema del rinnovamento.

Non un sindacato che rinnega la propria storia, ma neppure uno che considera ogni abitudine ereditata come qualcosa da difendere a priori.

Un sindacato che sappia distinguere ciò che deve restare da ciò che deve cambiare.

Perché le organizzazioni sono strumenti al servizio delle persone.

Non il fine ultimo del nostro impegno.

E questo riguarda anche il modo nel quale formiamo le nostre classi dirigenti.

Non basta preparare persone capaci di amministrare bene ciò che esiste.

Dobbiamo aiutare a crescere persone capaci di comprendere ciò che sta arrivando.

Persone che sappiano ascoltare il lavoro nuovo, non soltanto quello che conosciamo già.

Che abbiano il coraggio di fare domande diverse, senza sentirsi obbligate a ripetere le risposte di chi le ha precedute.

Perché una grande organizzazione non dimostra la propria forza soltanto attraverso ciò che realizza oggi.

La dimostra anche attraverso le persone che prepara per domani.

Un dirigente che esce lascia certamente le decisioni che ha preso.

Ma lascia anche gli spazi di responsabilità che ha saputo aprire agli altri.

E qui credo che la Fondazione Franco Marini abbia una funzione preziosa.

Non soltanto custodire documenti e testimonianze, ma contribuire a far lavorare ancora quella storia.

A metterla in dialogo con le trasformazioni del presente.

Vorrei concludere tornando al titolo di questo incontro.

Le radici del futuro.

È un'espressione che contiene una bella intuizione.

Le radici non servono soltanto a tenere una pianta ancorata al terreno.

Servono ad alimentarne la crescita.

E allora forse il modo migliore di essere fedeli a Franco Marini non è cercare di ripetere le sue risposte.

È avere il coraggio di affrontare le domande che questo tempo ci pone.

Ripenso allora a quel breve viaggio verso la stazione.

E a quell'uomo che aveva avuto grandi responsabilità e non aveva perso la naturalezza di chiedere un'indicazione a uno sconosciuto.

Mi piace ricordarne l'esempio così.

Perché oggi abbiamo bisogno di persone con convinzioni abbastanza solide da saper decidere. E con abbastanza umiltà da continuare ad ascoltare. (innovatori sì, come richiamato da chi mi ha preceduto, ma illuminati)

Perché le radici non ci servono per restare dove siamo.

Ci servono per avere la forza di andare ancora lontano.

Grazie.