



Fondazione Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

Relazioni industriali e contrattazione collettiva

A un anno dall'accordo
interconfederale
Cgil Cisl Uil – Confindustria

Working Papers
Fondazione Tarantelli

wp n. 16/2019

EDIZIONI **LAVORO**



*Quest'opera è distribuita con Licenza **Creative Commons Attribuzione**
- Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia*

Working Papers Fondazione Tarantelli
workingpapers@fondazionetarantelli.it
www.fondazionetarantelli.it

Direttore: Giuseppe Gallo
Vicedirettore e coordinatore redazionale: Francesco Lauria

WP n. 16, marzo 2019

Progetto grafico: Typeface, Cerveteri (Roma)
Impaginazione: Francesca Romani
Edizioni Lavoro, via Salaria 89, Roma

ISSN 2531-8586



Sommario

Editoriale

Dodici mesi dopo: contenuti, ragioni, sviluppo di un Quaderno
sull'assetto italiano delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva
di Francesco Lauria 4

Ragioni e obiettivi di un accordo per un ritrovato ruolo degli attori sociali
di Andrea Ciampani 6

Assetti e contenuti della contrattazione collettiva. Cosa è stato fatto, cosa manca
di Roberto Benaglia 11

L'accordo interconfederale e la proliferazione dei contratti «pirata»
di Enrico Gragnoli 17

Formazione e competenze per il mondo del lavoro
di Stefano Mastrovincenzo 22

Il welfare contrattuale nelle relazioni industriali
di Emilia Rio 27

Mercato del lavoro e investimenti
di Silvia Marinari 31

Accordi e applicazioni a un anno di distanza:
il tema della misurazione della rappresentatività
di Sergio Spiller 35

Osservatorio sindacale: dietro l'arte e la cultura possono nascondersi
lo sfruttamento e la svalorizzazione del lavoro.
Il caso, a lieto fine, della Fondazione Magnani Rocca (Pr)
di Francesca Benedetti 41

Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali
e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil 43

Premio Pierre Carniti 54



Editoriale

Dodici mesi dopo: contenuti, ragioni, sviluppo di un Quaderno sull'assetto italiano delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva

*di Francesco Lauria**

Pubblichiamo questo quaderno esattamente a un anno dall'entrata in vigore dall'accordo interconfederale Cgil Cisl Uil Confindustria sulle relazioni industriali e la contrattazione collettiva.

Molto è cambiato negli ultimi dodici mesi: l'intesa fu, infatti, firmata il 28 febbraio 2018 (per entrare in vigore il 9 marzo successivo) anche per dare un segnale chiaro e indipendente delle parti sociali a tutto il mondo politico, proprio pochi giorni prima delle elezioni parlamentari che hanno trasformato profondamente il contesto politico-istituzionale del Paese.

Questo Working Paper non è l'illustrazione di un bilancio ufficiale o di una linea, ma vuole essere uno strumento di analisi e dibattito. Il quaderno è, infatti, accompagnato da utili e, purtroppo ormai non troppo usati, riferimenti storici, presenti fin dal primo contributo del professor Andrea Ciampani, autore che ha collaborato alla cura dell'intero WP.

Molteplici sono i punti di vista che proponiamo: dal primo articolo di Ciampani, già citato, che delinea le ragioni storiche e politico-sindacali dell'accordo quadro, all'intervento di Roberto Benaglia, del Dipartimento Contrattazione della Cisl confederale, che si cimenta con «parresia» su ciò che è stato fatto e cosa manca rispetto alla completa implementazione dell'intesa.

Il quaderno prosegue con un contributo di un docente universitario, formatosi alla scuola del compianto prof. Mario Grandi, si tratta di Enrico Gragnoli, professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Parma, che affronta in maniera non convenzionale l'annosa questione della proliferazione dei cosiddetti «contratti pirata» nel sistema delle relazioni industriali italiano, ponendo in dialogo la gravità del fenomeno con la questione dell'intangibilità dell'art. 39, primo comma della nostra Costituzione repubblicana («L'organizzazione sindacale è libera»).

A uno dei capitoli più innovativi dell'accordo quadro è dedicato il contributo di Stefano Mastrovincenzo, guida dello Ial nazionale, che affronta la questione cruciale del rapporto tra formazione (iniziale, professionale e continua) e competenze per il mondo del lavoro. Si tratta di un tema in cui, sempre più, il sindacato, direttamente o indirettamente, non è semplicemente co-regolatore istituzionale, ma protagonista attivo, attraverso il sistema della bilateralità, ma non solo.

Il quaderno ha voluto lasciare spazio e parola anche al mondo imprenditoriale: è con un'impegnativa citazione di Adriano Olivetti che inizia il contributo su welfare contrattuale e relazioni industriali, ad opera di Emilia Rio, direttrice Risorse umane, Organizzazione e Change management di A2A, colosso del mondo delle multiutilities.

Silvia Marinari, responsabile Risorse umane del Gruppo Terna, si è invece concentrata,

* Coordinatore collana Working Papers Fondazione Tarantelli.



sempre a partire dal settore elettrico, sul tema cruciale, in tempi di rischio recessivo, del rapporto tra mercato del lavoro investimenti, intesi non solo come risorse finanziarie, ma anche come *talent attraction* e necessario ricambio generazionale.

Molto importante e completo è l'articolo di Sergio Spiller, sindacalista di grande esperienza, oggi referente tecnico sui temi della rappresentanza e rappresentatività della Cisl confederale.

La questione della misurazione della rappresentanza è, infatti, un tema centrale per l'applicazione dell'accordo interconfederale, un processo non semplice da dipanare e implementare che si rapporta anche al problema della proliferazione dei contratti pirata già affrontato, nel quaderno, da Gagnoli.

L'analisi dei contenuti degli accordi sulla rappresentanza operata da Spiller ci permette di fare il punto su una questione importantissima per la tenuta del sistema contrattuale e di relazioni industriali italiano nel contesto europeo, una problematica che, come giustamente rileva il sindacalista veneto, non si limita alla misurazione della rappresentanza delle organizzazioni dei lavoratori, ma coinvolge, anche se troppo spesso viene dimenticato, la verifica della rappresentanza e rappresentatività delle organizzazioni datoriali, sempre più frammentate in numerosi settori produttivi e contrattuali.

Quello della rappresentanza è un argomento che sembra in procinto di essere sempre più presente sul tavolo della politica e degli attori sociali anche a seguito delle accelerazioni, tutte da comprendere e verificare, rispetto alle ipotesi di introduzione, anche nel nostro Paese, di un «salario minimo legale».

Termina il Working Paper una «testimonianza sul campo». È nostra intenzione, sempre di più, dare spazio a vertenze, accordi sindacali sul territorio, collegati alle riflessioni «teoriche» contenute nei Quaderni della Fondazione Tarantelli.

Pubblichiamo il caso significativo, per fortuna a lieto fine, delle operatrici culturali della Fondazione Magnani Rocca di Parma, raccontato da Francesca Benedetti, segretaria generale della Fisascat Cisl di Parma e Piacenza.

Il quaderno si conclude con la riproposizione del testo del Bando di concorso per giovani dedicato a Pierre Carniti, la cui scadenza è stata prorogata al 30 aprile 2019.

Si tratta di un segno importante, ideato e ispirato dall'indimenticabile segretario generale della Cisl, volto a mettere in rapporto e dialogo il mondo sindacale e della rappresentanza con giovani ricercatrici e giovani ricercatori sui temi della rappresentanza, della tutela del lavoro e della lotta alle disuguaglianze. Un'occasione da non sprecare.



Ragioni e obiettivi di un accordo per un ritrovato ruolo degli attori sociali

di Andrea Ciampani*

Celebrata la stagione dei rispettivi congressi, le maggiori confederazioni sindacali italiane si trovano di fronte a un comune ripensamento del loro ruolo nei processi sociali ed economici, all'interno di un dinamico scenario politico-nazionale, europeo ed internazionale. La scelta di Cgil, Cisl, Uil di realizzare una manifestazione comune il 9 febbraio scorso, di là delle singole parole d'ordine e delle tattiche di ciascun sindacato, sembra testimoniare in primo luogo la prioritaria esigenza di ridare centralità alla rappresentanza sociale degli interessi dei lavoratori.

Per rispondere a tale esigenza, appare necessario un ripensamento strategico della presenza sindacale, in grado di attraversare le sirene della cronaca e dell'incalzante dibattito socio-politico; occorre avere una visione d'insieme sul presente e sul cammino che ci aspetta consapevoli del percorso compiuto, considerando quanto realizzato in una prospettiva di lungo periodo. Uno spunto in tale direzione può venire anche dall'odierna riflessione sull'accordo interconfederale raggiunto il 28 febbraio 2018 e stipulato il 9 marzo seguente tra Cgil, Cisl, Uil con Confindustria, a cavallo del mutamento elettorale del 4 marzo.

Altri si eserciteranno nel trarre bilanci, affrontando alcuni aspetti del testo siglato con prospettive differenti, facendo emergere elementi di forza e di criticità. Appare, tuttavia, opportuno ritornare sull'indirizzo complessivo di quell'accordo alla luce di un approccio storico. In tal senso, richiamando la tradizione riformatrice del protagonismo sociale cui più volte nel testo ci si appella e la sua capacità di dar nome alle cose, il movimento sindacale non può accettare di definire quell'accordo semplicisticamente come un "Patto della Fabbrica", secondo una terminologia che, se forse soddisfa paradigmi concettuali di una classe dirigente formatasi nel secolo scorso, sembra ridimensionare le ambizioni della regolazione promossa dagli attori sociali con una **intesa interconfederale per la governance delle relazioni industriali**.

L'accordo del 2018, infatti, dichiara di voler individuare «contenuti e indirizzi» per realizzare «un sistema di relazioni industriali efficaci e partecipative» nella grande trasformazione dell'impresa e del mercato del lavoro. È in questo orizzonte che il documento traccia i passi per «assicurare una *governance* equilibrata alla contrattazione collettiva e alla bilateralità». Le ragioni di tale ambizioso impegno odierno sono esplicite: «Le Parti sociali sono convinte che avere relazioni industriali autorevoli, dinamiche e qualificate costituisca un fattore di sviluppo capace di incidere positivamente su un sistema economico produttivo che deve essere in grado di vincere le sfide poste dai mercati sempre più globalizzati, dalla tecnologia e dai conseguenti cambiamenti del lavoro».

Senza comprendere il faticoso convenire su tali rilevanti ragioni non si percepiscono le

* Professore ordinario di Storia contemporanea, Università LUMSA di Roma, docente di Storia del movimento sindacale.



incertezze pur presenti nel linguaggio di alcuni passi del testo e nell'individuazione di coerenti scelte operative. Senza dubbio, come spesso accade, tale accordo è al contempo un punto di arrivo e nello stesso tempo un punto di avvio di processi. Non deve sfuggire, infatti, come le dichiarazioni contenute nel testo siglato da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria fissa uno scenario che in passato è stato fonte di gravi obiezioni e di contrasti tra le parti firmatarie. Senza ripercorrere il faticoso affacciarsi di relazioni industriali partecipative nell'Italia repubblicana, basti qui ricordare che alla Conferenza triangolare per lo sviluppo economico, convocata al Cnel nel 1961, la Cisl si trovò da sola a lanciare un comune itinerario per orientare le trasformazioni economiche del Paese, a fronte della convergente opposizione di Confindustria e Cgil. Il seguente alternativo riproporsi di accesa conflittualità antagonista e di modelli neo-corporativi hanno a lungo contrastato il responsabile accesso degli attori sociali alla formazione di decisioni socio-economiche nello «stato dei partiti» dell'Italia repubblicana.

Oggi proprio l'aumentata complessità di gestione e di indirizzo dei processi economici e sociali sembra evidenziare l'utilità che molteplici partner sociali possano incontrarsi per «convenire su qualche cosa in piena libertà», senza attivare azioni finalizzate a realizzare una posizione maggioritaria, nel «tentativo di far scaturire qualcosa di comune», fondata sul «merito specifico delle idee di cui ciascuno è capace di farsi portatore» (così Mario Romani in un intervento del 1961).

Queste dinamiche non solo si riflettono nell'impostazione generale condivisa nell'accordo del 2018 sul ruolo delle relazioni industriali, ma in particolare nella ricerca di realizzare quanto concordato attraverso una «equilibrata governance», secondo il principio di una «governance adattabile», espressioni in cui le aggettivazioni stesse manifestano in modo ridondante i contenuti propri della *governance*. In effetti, come si esprimeva già nel 1997 il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite, la *governance* «comprende i complessi meccanismi, processi ed istituzioni attraverso i quali i cittadini e i gruppi articolano i loro interessi, mediano le loro differenze ed esercitano i loro diritti ed obblighi legali». In tal senso, sono gli attori stessi a dar vita a forme di regolazione sociale, comprendendo il loro ruolo per incidere sullo sviluppo della vita del lavoro e del mercato.

A questi processi di *governance*, del resto, fanno capo le possibilità di conseguire gli obiettivi prioritari dell'accordo del 2018: a) la condivisione di «una strategia di sviluppo», che preveda una estensione e qualificazione degli investimenti privati e il rilancio degli investimenti pubblici; b) il conseguimento di «un mercato del lavoro più dinamico ed equilibrato»; c) il rafforzamento di «un modello di relazioni sindacali autonomo, innovativo e partecipativo». L'attuale iniziativa interconfederale si pone nel solco di un approccio, ricordato da Sapelli nel 1990, in cui il mercato si presenta come «frutto di un lungo e complesso processo sociale e culturale» e delle «relazioni tra attori sociali che mentre promuovono i propri comportamenti quello stesso mercato sopradefiniscono». Con tale prospettiva, gli attori sociali rivendicano il loro protagonismo nel contribuire a «una ripartizione più grande delle responsabilità e delle decisioni» e il collegamento tra questa «legittima aspirazione» e la realizzazione di una maggiore libertà dei singoli e dei gruppi sociali, per usare le espressioni di una importante enciclica di Paolo VI del 1971. Il fatto che ormai la maggior parte degli attori sociali italiano convenga oggi sulla ricerca di comuni responsabilità nei processi decisionali tramite processi di *governance* è un elemento di attenta riflessione.

D'altra parte, per essere implementato con consapevole certezza il quadro delineato dall'accordo del 2018 sembra comportare due condizioni e la necessità di vincere una sfida.

La prima condizione appartiene alle dinamiche interne alle parti sociali e ai loro rapporti:



essa coincide col richiamo all'esperienza della **partecipazione**, che non a caso apre e chiude il documento. Ad una lettura attenta del testo, peraltro, non è difficile immaginare come tale parola sia stata elemento di discussione tra gli estensori. La condivisione di strategie a più livelli e l'assunzione di processi di *governance* per il conseguimento degli obiettivi individuati, comunque, presuppone ragionevolmente profili di partecipazione alle responsabilità dell'impresa e, più in generale alla vita economica, superando limiti e ostacoli che ancora ieri si frapponevano alla formazione di una responsabilità comune. Lo ricordava bene Carlo Gelosi intervenendo su «Sindacalismo» n. 21/2013: «Uno dei temi di più ampia riflessione e attento dibattito nella società contemporanea riguarda la *partecipazione*, come strumento di coinvolgimento dei cittadini, in una dimensione di *governance* del sociale e dell'economia dove sempre più evidente è la necessità di pensare modalità nuove di accompagnamento del processo di rappresentanza di interessi e bisogni collettivi, che siano di carattere inclusivo e, al tempo stesso, contestualizzate rispetto alle caratteristiche culturali e territoriali entro le quali esse si possono esprimere e sviluppare».

È sui diversi livelli della partecipazione (nella società, all'interno delle associazioni di rappresentanza sociale, nell'impresa, nella formazione degli attori sociali di strategie macro-economiche) che si giocherà l'affermazione della capacità riformatrice dei sindacati dei lavoratori e dei datori di lavoro. Del resto, appare evidente che le dinamiche associative e partecipative oggi più di ieri, si pongono al centro della reale rappresentanza sociale (in tal senso una lettura utile resta ancor oggi l'intervento del 1973 di Romani su *Partecipazione: valore da promuovere e sviluppare*).

La seconda condizione, che è piuttosto legata a dinamiche esterne alle parti sociali, è costituita dal rafforzamento delle **iniziative interconfederali** di Cgil, Cisl, Uil e Confindustria, anche nei confronti dei differenti luoghi del governo dei processi. Capacità di formulare strategie comuni, di orientare il mercato, di realizzare relazioni industriali innovative e partecipative, sono tutti elementi dinamici che si oppongono a interventi regolatori e legislativi sulla rappresentanza sociale e sull'azione contrattuale. Piuttosto, ricordava Lorella Cedroni nel 2004, nell'esperienza storica la *governance* si realizza come «un sistema allargato di governo», presentandosi in forma «distinta dal modello del controllo gerarchico» e rinviando a «un maggior grado di fiducia e cooperazione tra lo Stato e gli attori non statali, all'interno di reti decisionali miste pubblico private». Questi profili di partnership sono ben noti a livello internazionale e, dopo un quindicennio di oscuramento, con l'accordo interistituzionale di Goteborg del 2017 sono tornati anche negli scenari europei che ne avevano costituito il terreno privilegiato di partecipazione.

Se guardiamo la realtà nel suo vorticoso farsi, la dinamica di una società comunemente definita post-industriale e globale propone un profilo inedito: la richiesta delle istituzioni politiche al movimento sindacale di assumere e di esercitare un ruolo di coesione economico-sociale. Certo, tale domanda appare spesso legata a crisi congiunturali, e sottoposta alla ricorrente tentazione di riappropriarsi delle responsabilità concesse temporaneamente, magari rincorrendo le illusioni e i vacui sforzi di affidare a meccanismi istituzionali ed oligarchie politiche l'equilibrio dei processi socio-economici. Tuttavia, il suo reiterarsi spinge a percepire le permanenti implicazioni di fondo del fenomeno attuale, che rinvia alle responsabilità liberamente esercitate nei processi di formazione delle decisioni socio-economiche dagli attori sociali. Ciò non significa rivendicare prerogative che sono proprie delle istituzioni politiche; né si tratta di immaginare il proliferare di «tavoli» di discussione, capaci di bloccare una reale pluralità di processi socio-economici ingovernabili senza effettiva partnership di attori pubblici e privati.



Acquisito il riconoscimento della loro rappresentanza sociale nel mondo del lavoro, gli attori sociali, interessati ad offrire la propria responsabilità, di cosa necessitano da parte della società politica? Null'altro che la possibilità di interloquire con istituti politici in grado di elaborare politiche coerenti con una matura socialità, capaci di progettare l'opportuno coordinamento di politiche economiche, così che gli attori sociali possano esercitare loro responsabilità ai vari livelli. I partiti democratici e il Parlamento, in tale contesto, possono costituire un elemento facilitatore per lo sviluppo delle opportunità che si sono generate dalla rappresentanza sociale e dall'attività di regolazione promossa dalle esperienze di partecipazione degli attori sociali, favorendo l'implementazione delle loro «dinamiche di governance» come una risorsa per il Paese.

In tale quadro due direzioni, strettamente connesse tra loro, in particolare aspettano di essere percorse con pari decisione: *l'ampliamento della responsabilità confederale* come moltiplicazione della forza associativa del sindacato ed *il radicamento sociale nel posto di lavoro*. Lungo queste direttrici si pone la sfida costituita dalla contrattazione di secondo livello. Anche sotto questo profilo l'accordo può essere valutato come un crinale che segna il superamento di radicate obiezioni e riserve (si ricorderà ben presenti sul piano confindustriale nel 1969 ed ancora di recente nella cultura sindacale che richiede l'intervento di regolazione legislativa). Nell'accordo del 2018 una «più estesa e qualificata contrattazione di secondo livello contrattuale» ha per obiettivo lo «sviluppo produttivo e occupazionale», favorendo anche «processi di trasformazione in atto e il collegamento virtuoso fra innovazioni, produttività e retribuzioni».

In un «quadro regolatorio flessibile, ma coerente nel suo disegno complessivo, e quindi organico e certo» di «differenti livelli» di contrattazione, il testo dell'accordo del 2018 pone la sfida più impegnativa che riguarda proprio il secondo livello di contrattazione, il cui sviluppo virtuoso dovrà essere incentivato dallo stesso contratto collettivo nazionale di categoria (i cui termini e compiti sono richiamati con chiarezza nel documento). Infatti, «le intese aziendali ovvero quelle territoriali (laddove esistenti, secondo le prassi in essere)» sono orientate a conseguire «il riconoscimento di trattamenti economici strettamente legati a reali e concordi obiettivi di crescita della produttività aziendale, di qualità, di efficienza, di redditività, di innovazione, valorizzando i processi di digitalizzazione e favorendo forme e modalità di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori».

La *governance* delineata riafferma «la centralità» e «l'autonomia» della contrattazione collettiva e ne sottolinea la connessione con il secondo livello per affrontare i «cambiamenti economici, produttivi e tecnologici», che richiedono «coinvolgimento e partecipazione» (non più solo informazione) nel contesto di un diverso rapporto tra impresa e persone che lavorano. Ecco perché la parte finale dell'accordo interconfederale del marzo 2018 insiste sulla presenza di «modalità di partecipazione più efficaci ed incisive rispetto al passato con particolare riferimento agli aspetti di natura organizzativa. Questi processi, a giudizio di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, vanno sostenuti con un sistema di relazioni industriali più flessibile che incoraggi, soprattutto, attraverso l'estensione della contrattazione della contrattazione di secondo livello, quei processi di cambiamento culturale capaci di accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti della partecipazione organizzativa».-

In effetti solo un radicamento sociale può dare orizzonte adeguato all'impegnativa azione sindacale per essere nelle aziende e nei territori all'altezza di *praticare* la sfida del duplice livello di contrattazione, dopo tanti anni di discussioni e dibattiti. Collegato alla libertà associativa della persona che lavora, si sviluppa l'esercizio della libertà collettiva del movimento sindacale che pone le sue radici nell'organizzarsi della società civile. Da qui



scaturisce l'azione sindacale quotidiana: dalla presenza stessa nel posto di lavoro, a contatto con lavoratrici e lavoratori, alla capacità di conoscenza e di comprensione della realtà socio-economica, all'interno della quale tutelare i loro interessi; dalla democrazia sindacale alla formazione di giovani gruppi dirigenti; dalla scelta degli strumenti per contrattare alla maturità necessaria al dialogo sociale. Tale dinamismo può sviluppare competenze nel negoziare interventi e politiche sociali e può individuare praticabili percorsi e obiettivi di concertazione con attori sociali ed istituzioni politiche; fino a giungere alla elaborazione di forme di *governance* e di regolazione sociale a più livelli per riformare la realtà economica e modificarne il suo orientamento.

Come già ricordato in passato, in vista del necessario sviluppo della contrattazione di secondo livello appare opportuno tornare a riflettere su «meccanismi convenzionali, promozionali e non coercitivi» che contribuiscano ad alimentare, sostenere e formare un'attività sindacale associativa responsabile e partecipativa nei differenti livelli. Lo sviluppo di un tale sindacalismo si presenta certamente come una sfida impegnativa per i sindacati e per i datori di lavoro, ma costituisce il senso ultimo della loro confederalità, un irrinunciabile passaggio per efficienti relazioni industriali, un contributo decisivo per il riconoscimento degli attori sociali nel processo democratico e di incivilimento del nostro Paese.

Qui le sorti della rappresentanza sociale e dell'attuale processo democratico s'incontrano: il pieno riconoscimento degli attori sociali nella pluralità di piani nei quali si sviluppano i processi di trasformazione e di *governance* della nostra società consente di valorizzare la fortissima influenza sul *policy making* che possono esercitare le relazioni industriali snellendo processi decisionali e ottenendo coesione sociale. Diversamente, come più volte accaduto nel corso della storia, trascurare le fondamenta di libertà della regolazione sociale, non solo conduce ad una confusione di responsabilità tra istituzioni politiche e associazioni di rappresentanza sociale, ma indebolisce il contributo degli attori sociali all'equilibrio costituzionale democratico. Il dibattito odierno che tocca, per così dire, l'anima stessa della rappresentanza sindacale, in effetti, riguarda ancora le possibilità di un ampio orizzonte di crescita civile nella vita sociale e politica italiana.



Assetti e contenuti della contrattazione collettiva. Cosa è stato fatto, cosa manca

*di Roberto Benaglia**

Un anno è passato dall'intesa sottoscritta tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil in tema di modello contrattuale e di rappresentanza. È il tempo giusto per una verifica e per ragionare su cosa ha effettivamente detto e dato quell'intesa.

Come tutti gli accordi interconfederali nazionali succedutisi nella storia delle relazioni industriali, anche l'intesa del 9 marzo 2018 è stata seguita e messa al centro di un'evidente attenzione generale. L'averla etichettata da parte del presidente di Confindustria Boccia come «Patto per la Fabbrica» non ha fatto altro che conferirle maggiore rilevanza.

Eppure, lo ricordiamo, si è trattato di un negoziato lungo, complesso e per certi versi faticoso. Fare il punto su dove e come indirizzare le relazioni industriali dopo quasi 10 anni di crisi e dentro una ripresa economica disarticolata e incerta non sarebbe stato facile per nessuno. Va altresì ricordato come il negoziato con Confindustria viene concluso ben 2 anni e 2 mesi dopo il lancio di quella piattaforma unitaria per la riforma della contrattazione che Cgil Cisl e Uil hanno varato nel gennaio del 2016. A differenza del passato, il sindacato confederale non ha incentrato la propria iniziativa esclusivamente nel rapporto con Confindustria. La stessa è stata lungamente alla finestra, accogliendo all'inizio in modo «freddo» e disincantato la piattaforma. Nel frattempo intese con Confapi, associazioni artigiane e Confindustria erano state raggiunte in modo concreto.

Tuttavia non vi è dubbio che per rilevanza, vastità dei temi trattati e contenuti innovativi, l'accordo del 9 marzo ha costituito e ancora costituisce un riconosciuto e fondamentale punto di riferimento: basti pensare a titolo esemplificativo al fatto che, a differenza delle intese definite in precedenza con altri soggetti datoriali, quella con Confindustria stabilisce per la prima volta la chiara esigenza di normare la rappresentatività anche delle parti sociali datoriali e non più solo di quelle sindacali, riforma la contrattazione salariale nazionale con gli istituti del Tem e del Tec, non si limita a trattare di assetti contrattuali ma pone rilevanza a contenuti innovativi e prioritari per un moderno sistema di contrattazione collettiva capace di rispondere ai bisogni nuovi e in cambiamento che imprese e lavoratori sempre più presentano.

Nell'intesa raggiunta, sia Confindustria che le Organizzazioni sindacali sono state attente nell'evitare di riporre aspettative eccessive o sbagliate. E ciò costituisce anche in questo caso un equilibrato modo di vivere e portare avanti i contenuti e le indicazioni emerse dal negoziato. Più concretamente le parti stipulanti non hanno di certo puntato a cambiamenti drastici del sistema contrattuale, magari con il solo scopo di affermare singole priorità di organizzazione. Con maggiore realismo si è lavorato ad un'intesa che costituisse una buona manutenzione straordinaria di un impianto contrattuale che presenta note lacune ma che, alla fin fine, ha retto anche alla durezza della recessione che ci siamo con fatica lasciati alle spalle.

* Dipartimento Contrattazione Cisl confederale.



La contrattazione collettiva in Italia, se consideriamo soprattutto il settore privato e manifatturiero rappresentato principalmente da Confindustria, soffre certamente di nuovi problemi (quali la proliferazione e il dumping contrattuale, la difficoltà di rappresentare nuovi settori, i confini sempre più labili rispetto al passato tra manifattura e industria e la possibilità di fornire tutele ai nuovi lavori) ma ha permesso di continuare a svolgere un basilico ruolo di regolazione delle principali normative e della dinamica salariale. Sforzo non da sottovalutare soprattutto se consideriamo la fase recente di inflazione tendente a zero e di piatto andamento della produttività e della crescita settoriale che ha caratterizzato gli andamenti del Paese. In tali condizioni non semplici, la contrattazione collettiva, magari adottando un approccio più difensivo che di innovativa riforma delle tutele del lavoro, ha svolto un ruolo prezioso e di tenuta degli equilibri tra impresa e lavoro.

Inoltre dentro gli stessi assetti della contrattazione collettiva, tutte le parti hanno teso a valorizzare le specificità che sia il contratto nazionale che la contrattazione decentrata portano con sé. Al contrario di confronti sul tema del passato, non si è giocato nel confronto tra le parti nessun «derby» tra i sostenitori del contratto nazionale o quelli del decentramento contrattuale. Ognuno ha preferito fare quadrato attorno alla unicità e particolarità di un sistema contrattuale basato su 2 livelli (non dimentichiamolo, fattore unico ed originale nel panorama europeo delle relazioni sindacali) piuttosto che forzare verso il rafforzamento di uno solo di questi.

Ad un paese con un tessuto economico ed industriale complesso e parcellizzato come il nostro, viene ribadita l'utilità sia di un Ccnl che sia capace di costituire i veri riferimenti di mercato per la regolazione del lavoro e che realizzi la coesione settoriale, sia di una contrattazione di secondo livello chiamata sempre più a costruire soluzioni «personalizzate» ed adatte alle caratteristiche che impresa e lavoro assumono via via.

L'intesa con Confindustria è stata raggiunta dentro una congiuntura politica tutta particolare. Non è certo stato un caso che la firma definitiva sia avvenuta proprio nei giorni nei quali il Paese ha voluto affermare una profonda discontinuità politica. Ne erano perfettamente consapevoli i negoziatori. Di fronte alla fase di incertezza e di profondo cambiamento politico, ben al di là dei classici passaggi di alternanza di governo conosciuti nel passato, le principali parti sociali hanno voluto essenzialmente marcare una capacità di confronto e di risultato, affermare la titolarità ed il proprio protagonismo in tema di regolazione del lavoro, proporsi come soggetti riformatori proprio di fronte ad uno scenario ed a nuovi protagonisti politici completamente inediti.

In questo sta certamente uno dei valori impliciti dell'intesa, valore che per la verità ha fatto fatica a dispiegarsi e ad essere riconosciuto in questo anno. Il «governo del cambiamento» di colore gialloverde, nato sulla base di un vero e proprio «contratto», in questi primi mesi di azione non ha fatto altro che procedere contro tutto e contro tutti per l'attuazione dei provvedimenti annunciati, senza mancare in più occasioni di entrare in attrito con l'una o l'altra delle parti sociali. Siamo forse ben oltre la disintermediazione che lo stesso Governo Renzi aveva rivendicato e, almeno in una prima fase, perseguito.

Se decreto dignità, revisione degli ammortizzatori, reddito di cittadinanza, riforma delle pensioni vengono attuati evitando il confronto con i rappresentanti di imprese e lavoratori, siamo ormai all'intervento diretto del gestore politico in sostituzione di qualsiasi possibile confronto utile tra governo e parti sociali.

In questa evoluzione, quasi acrobatica, della politica italiana, poco rispondente ai classici programmi di politica economica a partire dalla creazione di crescita e lavoro, ma molto riconosciuta dal consenso dell'opinione pubblica, possiamo individuare tutta la difficoltà che Confin-



dustria e Cgil, Cisl, Uil hanno avuto nel dare gambe e seguito al cosiddetto Patto della Fabbrica. Il rapido e totale cambio del terreno di confronto tradizionale tra politica e rappresentanza sociale rende maggiormente incerto il cammino dei cosiddetti corpi intermedi. In questi mesi ognuno dei soggetti sociali ha dovuto continuamente cercare di riorientarsi nel nuovo ordine politico italiano. È questa nuova non facile presa di misure un importante elemento che non ha permesso di dispiegare con forza e in modo completo alcuni dei principali contenuti dell'accordo del 9 marzo.

Tuttavia Confindustria e Cgil, Cisl, Uil non potranno fare altro che riprendere il cammino proprio da dove sono arrivati insieme. L'accordo del 9 marzo sottende ad un non banale disegno: crescita economica e aumento della qualità e della quantità dell'occupazione hanno bisogno di una azione contrattuale convergente e che assuma queste priorità.

Resta questa la via da perseguire nel rapporto tra relazioni sindacali e andamento dell'economia reale. E proprio ora che la congiuntura economica segna un sicuro rallentamento e una probabile lieve recessione alle porte, le parti devono investire ancora di più in questa direzione. La legge di Bilancio 2019 è estremamente povera nei confronti della crescita, degli investimenti, del lavoro. Se non vogliamo solo assistere da spettatori a un nuovo arretramento del Paese, è venuto il momento di rilanciare il contributo congiunto e la elaborazione delle parti sociali per un sostegno al ciclo economico e al lavoro.

Restando più all'interno dell'azione della contrattazione collettiva, possiamo considerare come la attività contrattuale svoltasi nell'ultimo anno sia riuscita a recepire e gestire con sufficiente agilità le novità derivate dall'intesa interconfederale.

Da sempre le intese orizzontali trovano nei rinnovi contrattuali di categoria successivi il vero banco di prova della loro tenuta. I primi e significativi rinnovi che si sono misurati con le innovazioni dell'Accordo (chimici ed edili tra questi) hanno positivamente gestito le stesse e hanno saputo mantenere specificità e caratteristiche categoriali dentro un quadro di regole condivise.

La tradizionale dialettica confederazioni-categorie non è andata in crisi. Penso soprattutto alla attuazione dei nuovi strumenti per la contrattazione salariale nazionale Tem e Tec e a come questi si siano inseriti dentro tradizioni contrattuali particolari. Ma anche a come la contrattazione di categoria continua a lavorare in modo sempre più evidente per i nuovi contenuti della contrattazione che lo stesso patto del 9 marzo ha evidenziato (welfare contrattuale, politiche attive, maggior centralità per la formazione e le competenze).

Certamente non si è ancora concluso un intero ciclo contrattuale solo dopo il quale sarà possibile formulare un bilancio più dettagliato e all'orizzonte si preannunciano rinnovi contrattuali rilevanti quali alimentaristi, metalmeccanici e tessili. Ma un'intesa sugli assetti contrattuali vive soprattutto nella contrattazione collettiva che da essa si sviluppa e credo si possa dire che la buona manutenzione apportata al sistema contrattuale italiano il 9 marzo stia reggendo alla prova dei fatti.

Forse non altrettanta attenzione è stata posta da Confindustria e Cgil, Cisl, Uil a come poter sviluppare ulteriormente il ruolo della contrattazione decentrata. Prospettiva molto cara alla Cisl che in questa direzione ha lavorato nell'intesa. La stessa prevede una verifica del protocollo del luglio 2016 per l'estensione della contrattazione dei premi di risultato detassati, verifica che in sostanza non si è ancora tenuta. Di fatto tutti i dati sull'andamento della contrattazione di secondo livello (sia quelli ufficiali del ministero del Lavoro che le analisi più approfondite di Ocsel Cisl) ci dicono di una ripresa, grazie anche al miglioramento dell'economia dell'ultimo biennio, della stessa, uscita quindi da un ruolo meramente difensivo durante la recessione, ma non parlano di una estensione e di una sua maggiore diffusione.



Eccessiva parcellizzazione del tessuto produttivo in Pmi e microaziende, difficoltà a diffondere la presenza di Rsu costituiscono certamente dei limiti oggettivi ad una maggiore diffusione della contrattazione decentrata che, in futuro, potrà diffondersi solo innovando le modalità di una contrattazione territoriale o di filiera mirata, motivante e per adesioni, piuttosto che per una moltiplicazione teorica della sola contrattazione aziendale.

Tra i protocolli che hanno fatto progredire i contenuti dell'Accordo del 9 marzo spicca quello siglato il 12 dicembre scorso in tema di salute e sicurezza sul lavoro. Le parti hanno deciso di tornare a misurarsi su queste materie per 2 motivi: da un lato l'esigenza di rispondere a quella che continua a costituire una emergenza sociale per il lavoro e che sta rivedendo il peggioramento dei dati relativi a infortuni e malattie professionali e dall'altro il bisogno, a 10 anni dal Testo unico su salute e sicurezza, di raggiungere sulla materia un protocollo confederale completo e attuativo, colmando in questo senso un vuoto che da tempo pesava.

Il protocollo che ne è scaturito è veramente variegato ed esaustivo nell'aggiornare impegni reciproci di lavoro, strutture dedicate, rilancio della contrattazione e della pariteticità e rapporto con gli enti pubblici di riferimento.

Ad affermarsi maggiormente è la volontà reciproca delle parti nel richiamare a quanto congiuntamente fatto e nell'indicare iniziative comuni, proposte congiunte e finalità condivise, volte ad affermare un impegno preciso del promuovere la prevenzione, contrastare l'esposizione a rischio e garantire adeguate forme di sostegno, tra le quali il ricollocamento al lavoro e la promozione di un Fondo per la tutela dei lavoratori affetti da morbidità causata dall'esposizione all'amianto. Centrale nel documento è sicuramente la parte che va a revisionare interamente l'accordo sulla rappresentanza e pariteticità, che non solo giunge a confermare, quale volontà espressa dalle parti, il ruolo determinante, in modo congiunto e collaborativo con le alte figure della prevenzione e della vigilanza, del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (aziendale e territoriale), ma anche la funzione che la rete della pariteticità sul territorio dovrà avere.

Infine si afferma l'attenzione alle nuove tecnologie e soprattutto alle nuove forme di lavoro che pervadono sempre più l'industria e l'economia, per ricercare comunemente nuove disposizioni per una migliore tutela del lavoratore nei nuovi contesti in cui opera.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil non possono tuttavia pensare di ritenere esaurito il lavoro di attuazione dei contenuti tipici del protocollo del 9 marzo 2018. Come già ricordato, forse esistono oggi più forti ragioni per lavorare su alcuni aspetti prioritari proprio per rispondere nel concreto e in via condivisa al rallentamento dell'economia e alle nuove caratteristiche del mercato del lavoro italiano che l'azione di Governo non affronta. Inoltre il lavoro sta vivendo una sempre più decisa fase di trasformazione nelle forme e nelle modalità di organizzazione dello stesso. Imprese e lavoratori hanno bisogno di nuovi punti di riferimento per combinare competitività con tutele. Non si tratta quindi di rilanciare sé stessi ma di incidere e di condividere in modo crescente ed esteso esigenze concrete di cambiamento e di miglioramento che mettano il lavoro al centro delle politiche.

È urgente quindi riflettere, proprio a un anno dalla sottoscrizione dell'intesa, su come i suoi contenuti e impegni possano essere ripresi e aggiornati. Come molti accordi di livello confederale, anche quello del 9 marzo, aprano spazi di lavoro nuovi più che definire soluzioni acquisite.

Se dovessi nel panorama del lavoro di oggi individuare una priorità di azione innovativa congiunta tra le parti sociali non esiterei a indicare questa priorità nel rilancio e ammodernamento della formazione continua e della creazione di competenze.

Deve suonare come drammatico alle orecchie del sindacato confederale il sempre più forte



appello che molte imprese, soprattutto industriali, alzano nel denunciare la carenza di competenze adeguate nel mercato del lavoro odierno. È un assurdo sociale vedere da un lato un tasso di disoccupazione (soprattutto giovanile) che permane a livelli alti e socialmente insostenibili e dall'altro imprese che non trovano figure adeguate e formate da assumere. Non stiamo parlando solo di ingegneri o di altissime professionalità, bensì molto più spesso di figure tecniche ed esecutive operaie.

Si tratta di uno dei principali freni al mercato del lavoro che dobbiamo rimuovere con urgenza. Oltre a ciò la sempre più pervasiva digitalizzazione dei processi lavorativi e i nuovi modelli di organizzazione richiedono un cambiamento e una qualificazione per chi già lavora.

La ricetta a cui Confindustria e sindacato devono e possono lavorare sta nella definizione di un piano straordinario di formazione continua per adeguare le competenze di chi lavora ai cambiamenti (con attenzione particolare a basse qualifiche e a over 50 tradizionalmente ai margini dei processi formativi) e nell'investire sulle competenze richieste in chi cerca lavoro o in chi lavora a termine. Aumentare (anche tramite i Ccnl) le risorse destinate alla formazione continua, aumentare le potenzialità della formazione a distanza, moltiplicare invece che ridurre il credito d'imposta per una formazione dedicata alle competenze, riadattare le 150 ore e il diritto allo studio per una grande campagna per le competenze trasversali, sono alcuni elementi che potrebbero costituire un nuovo patto per il lavoro.

Senza dimenticare di investire verso l'occupazione giovanile, sempre più ai margini del mercato del lavoro italiano al contrario di tutti i paesi europei. Più che continuare a drogare il rapporto tra giovani e lavoro di continui incentivi, servirebbe un patto che scommetta sulla capacità formativa delle imprese per riformare completamente il sistema di apprendistato, favorendo quella creazione di competenze che oggi frena il rapporto tra impresa e giovani.

La gestione del Patto per la Fabbrica non può non affrontare quella che oggi sembra essere una questione sempre più rilevante e che interroga le parti sociali: esiste in Italia una questione salariale. Il valore del lavoro è assolutamente ben poco remunerato rispetto a quanto questo esprime in realtà. Troppi ambienti produttivi e troppe fasce di lavoratori vivono una condizione inadeguata di retribuzioni e soprattutto non hanno di fronte a sé margini di miglioramento e di progressione.

Non possiamo più accontentarci di contratti nazionali che difendono (a volte ex ante, a volte e in maggior parte ex post) i minimi retributivi da un'inflazione costantemente molto bassa e di realizzare nel contempo una contrattazione di secondo livello certamente innovativa, ma che fatica ad allargare il tasso di diffusione e di penetrazione in un tessuto economico troppo parcellizzato come quello che caratterizza il nostro Paese.

L'accordo del 9 marzo fornisce elementi chiari e utili per una discussione sul futuro dei salari. Quando le parti definiscono un trattamento economico minimo (Tem) da generalizzare con modalità *erga omnes* a tutte le imprese di uno stesso settore, stanno dando una risposta forte e alternativa alla introduzione in Italia di un salario minimo orario legale, tema di assoluta attualità. Non è il salario minimo legale la via per alzare i salari nel nostro paese. La sua introduzione produrrebbe inoltre, soprattutto nei settori *labour intensive* e a forte competitività sui costi, rischi di erosione contrattuale e di vera e propria fuoriuscita di imprese dal sistema contrattuale che tutela il lavoratore con ben altri istituti oltre al minimo tabellare.

Ma non basta dire un secco «no» al salario minimo per assolvere ai nostri compiti. La contrattazione collettiva è chiamata a tornare vera e dinamica autorità salariale. Potrà farlo, questo è il modo con cui la Cisl ha contribuito all'intesa del 9 marzo, se non affida ai soli minimi contrattuali le aspettative salariali disattese, se potrà individuare in modo bilaterale una nuova «metrica» per misurare e qualificare il valore del lavoro.



I salari dei lavoratori italiani oggi possono crescere in rapporto ai tassi di inflazione (Ccnl) o alla definizione di premi variabili su obiettivi aziendali (contrattazione aziendale laddove negoziata). Non può bastare. Oltre ad estendere la contrattazione di secondo livello verso una dimensione territoriale che possa fornire soluzioni contrattuali estensive ed inclusive di reciproco vantaggio per impresa e lavoratori, la contrattazione collettiva salariale deve innovarsi, rivendicando la possibilità di misurare le prestazioni del lavoro, i risultati e il contributo che lo stesso fornisce in via sempre crescente.

Proprio nel settore manifatturiero i cambiamenti tecnologici e organizzativi affidano anche al lavoro operaio contenuti e capacità crescenti e di maggior valore. Agli operai viene chiesto sempre più di contribuire alla qualità, ai risultati, alla gestione dei processi produttivi. Questa forte qualificazione del lavoro industriale deve tradursi in nuovi sistemi di misurazione del valore del lavoro e di remunerazione socialmente condivisi e capaci di correlare meglio un salario più alto con le prestazioni fornite.

L'intesa del 9 marzo 2018 con Confindustria è in definitiva destinata a vivere e a rimanere un riferimento importante in rapporto alla direzione che il più generale sistema di relazioni industriali vuole affermare nel nostro Paese. Se la dimensione di crescente cooperazione tra impresa e lavoro e di vera e propria partecipazione uscirà dall'essere confinata in pochi splendidi casi isolati e saprà diffondersi nel tessuto più diffuso dell'economia manifatturiera italiana, anche in quel capitalismo familiare spesso refrattario ad ogni ambito partecipativo, i contenuti dell'intesa potranno essere ripresi e gestiti in modo molto più efficace e percepito dalle stesse imprese e lavoratori.

Aver fatto scrivere, un anno fa, a Confindustria un capitolo sulla partecipazione nel protocollo sul modello contrattuale è stato un segnale importante che dimostra come la partecipazione si stia affermando «dal basso» ovvero dal cambiamento che il lavoro, la sua organizzazione e la sua regolazione stanno interpretando in modo sempre più diffuso nei reparti di produzione e negli uffici.

Solo dando spazio a questa dimensione sarà possibile moltiplicare il valore di temi quali il welfare aziendale, le politiche attive superando la storica centralità degli ammortizzatori nella gestione delle crisi, che rischiano altrimenti di essere strumenti innovativi ma finì a sé stessi e dipendenti solo dagli incentivi previsti.

L'intesa del 9 marzo va vista quindi come una grande finestra dalla quale è possibile entrare più direttamente nel cambiamento espresso dal lavoro in molte direzioni e dimensioni, per mantenere il sistema contrattuale italiano in sella e spingerlo a innovare sé stesso se vuole rimanere appetibile e concreto riferimento per le tante imprese e i tanti lavoratori che chiedono di avere un orizzonte e una «cassetta degli attrezzi» con la quale correggere e cambiare i fattori che permettono di avere un lavoro dignitoso e ben regolato.



L'accordo interconfederale e la proliferazione dei contratti «pirata»

*di Enrico Gragnoli**

Le indicazioni dell'accordo interconfederale del 28 febbraio 2018 in tema di «Sistema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva» sollecitano una riflessione sulla coerenza di tali indicazioni, esposte in particolare nel paragrafo 4 del testo, con il problema fondamentale degli accordi cosiddetti «pirata».

Alla pari del tradizionale «lavoro nero», il contratto «pirata» riduce la retribuzione al di sotto dei minimi costituzionali e crea condizioni in apparenza ottimali (fino all'applicazione delle meritate sanzioni) per l'alterazione della concorrenza, molto più di quanto capiti con il più brutale ricorso al lavoro sommerso, se non altro perché, nelle sue manifestazioni pericolose e subdole, l'impresa illecita cerca di accreditare un minimo di normalità sociale. Pur costituendo una turbativa profonda all'attuazione dell'art. 36, primo comma, della Costituzione («Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa»), i negozi «pirata» costituiscono una delle prassi più deteriori del nostro sistema, accettata senza una adeguata sensibilità e proporzionate reazioni degli uffici ispettivi. Seppur questi non cadano sempre in una colpevole connivenza, non manifestano comunque consapevolezza per la gravità del fenomeno.

Esso, peraltro, non può essere stroncato solo nell'ambito delle controversie individuali, poiché, da un lato, non sempre i prestatori di opere hanno interesse a ricorrervi (percependo in modo irregolare compensi aggiuntivi) e perché, dall'altro, l'effettività dell'art. 36, primo comma, Cost. non può essere garantita in via esclusiva dal giudizio, in specie in settori a forte intensità di manodopera, come nei mercati del facchinaggio e delle pulizie. In tali contesti, è un fattore di disordine preoccupante la presenza di accordi nazionali (o che pretendono di esserlo) con l'indicazione di minimi retributivi del tutto distonici da quelli delle ordinarie intese, concluse dalle maggiori associazioni sindacali.

Tali convenzioni ricordano l'epopea della pirateria, per la spregiudicata utilizzazione dell'aspetto esteriore del contratto di categoria, in carenza di un contenuto paragonabile. Le previsioni sui minimi sono così lontane da quelle realistiche da lasciare intendere che i lavoratori siano reclutati in forme illegittime in via programmata, con la promessa e con il pagamento di compensi integrativi rispetto a quelli indicati.

Solo con molta ingenuità si può pensare che la predisposizione di pretesi contratti «pirata» possa diminuire le retribuzioni effettive. Per quanto sia degradata la condizione del mercato italiano, non lo è a tale punto che, persino qualora siano molto sprovveduti e in uno stato di particolare debolezza sociale e culturale (per esempio, persone sprovviste del permesso di soggiorno e appena giunte dall'estero, con scarsa conoscenza della nostra lingua), i dipendenti non capiscano intorno a quali effettivi importi si orientino le loro ragionevoli

* Professore ordinario di Diritto del lavoro, Facoltà di Giurisprudenza, Università di Parma.



aspettative di remunerazione. Se non sono riconosciute per lungo tempo somme coerenti con quelle risultanti dalle dinamiche economiche, si sviluppa una rapida migrazione verso le aziende con comportamenti uniformi a quelli medi. L'idea dei negozi «pirata», infatti, non è di ridurre la retribuzione di fatto, poiché, per quanto sia intensa la povertà, una simile strategia contrasterebbe con la diffusione delle informazioni e il naturale riequilibrio della domanda e dell'offerta.

Piuttosto, poiché molti benefici pubblici, di varia natura, sono riconosciuti solo ai datori di lavoro che pratichino salari non inferiori a quelli indicati dai contratti di categoria (e tale principio, alquanto diffuso, fatica a raggiungere i suoi obiettivi), i negozi «pirata» sono pensati perché l'impresa possa sostenere di applicare un accordo nazionale e di corrispondere alle rispettive clausole, quando fa riferimento a un mero simulacro, mentre le somme risultanti dai prospetti di paga sono di gran lunga inferiori a quelle versate. Non occorre una fantasia sbrigliata per comprendere come abbia luogo il pagamento delle differenze. Dunque, a fronte di una sofisticata ricostruzione teorica, quelli «pirata» non sono accordi collettivi e, se mai, si discute solo sulla motivazione della loro illiceità.

Come si è detto, in carenza di una effettiva politica rivendicativa, le apparenti associazioni di rappresentanza dei prestatori di opere che stipulano negozi «pirata» non avrebbero natura di sindacato, poiché non rientrerebbero nel paradigma dell'art. 39, primo comma, della Costituzione («L'organizzazione sindacale è libera»). Si potrebbe richiamare in modo più semplice l'art. 17 dello Statuto dei lavoratori («È fatto divieto ai datori di lavoro ed alle associazioni di datori di lavoro di costituire o sostenere, con mezzi finanziari o altrimenti, associazioni sindacali di lavoratori»), con conclusioni in larga parte coincidenti.

In fondo, i cosiddetti sindacati di comodo non godono della tutela dell'art. 39, primo comma, della Costituzione, proprio perché non proteggono gli interessi collettivi. Quindi, è equivalente il negare natura sindacale ai soggetti che concludono gli accordi «pirata» o invocare l'art. 17 dello Statuto dei lavoratori, poiché i relativi principi non sono incompatibili e chi non espleta una riconoscibile iniziativa rivendicativa è una struttura di comodo, qualora goda di una preferenziale collaborazione con le imprese.

Sorprende, così, il fatto che la legge abbia cercato di introdurre precetti appositi per sottolineare l'illegittimità dei contratti «pirata» e abbia richiamato la nozione della maggiore rappresentatività, irrilevante a questi fini. Se anche non esistessero in talune categorie accordi conclusi da soggetti con la cosiddetta maggiore rappresentatività, non sarebbe possibile stipulare contratti con minimi retributivi distonici dalla media in modo evidente, poiché verrebbe meno quel criterio di coerenza del negoziato, indispensabile anche in carenza di una concezione universalistica della retribuzione sufficiente.

Sebbene di tale idea si diano oggi tante letture quanti sono i contratti nazionali, non si elimina lo spazio di valutazione del giudice, ed esso deve essere invocato qualora improvvisate coalizioni, in sospetto di collusione con le imprese, raggiungano intese non concordanti con l'oggettivo assetto del mercato. Non occorrono molta immaginazione o particolari competenze economiche per stabilire quali siano i negozi «pirata», così come non vi erano soverchi dubbi nell'identificare i predatori dei mari. Anzi, l'appellativo di «pirata» vuole sottolineare, il carattere non dichiarato, ma evidente e, in qualche modo, compiaciuto della violazione dei canoni delle relazioni industriali.

In realtà, come ricordato, gli accordi «pirata» recano clausole sui minimi così lontane da quelle abituali che non si discute di un ridimensionamento o di una elusione dei precetti costituzionali, ma, appunto, di una violenta contrapposizione, se non di una scorreria nel territorio economico altrui. L'inconciliabilità delle previsioni dei contratti «pirata» con le



indicazioni medie del mercato li qualifica e li distingue da forme più sottili (e meno illecite) di abbassamento temperato delle previsioni sulla retribuzione di base. I negozi «pirata» sono irrilevanti ai fini dell'art. 36, primo comma, Cost. poiché non vogliono, né possono stabilire la retribuzione sufficiente, così che il giudice non li può considerare accordi collettivi, a prescindere dal fatto che i soggetti stipulanti siano considerati «di comodo» o «non sindacati», se si accetta questa espressione sintetica.

Non importa troppo, dunque, chiarire perché i contratti «pirata» non valgano a definire la retribuzione sufficiente, essendo evidente persino a coloro che ne promuovono la conclusione che tali accordi non sono termine di paragone rilevante alla stregua dell'art. 36, primo comma, Cost. Sebbene non abbiano alcuna speranza di argomentare sulla loro incidenza a paragone dell'art. 36, primo comma, Cost., molti datori di lavoro vogliono la stipulazione dei contratti «pirata» e li invocano confidando sulla scarsa incisività delle eventuali iniziative processuali dei prestatori di opere e sulla realistica possibilità di godere di vari benefici previdenziali e, comunque, promessi dal sistema pubblico, nonostante la violazione dello stesso art. 36, primo comma Cost. Il tema non rinvia all'esito dei giudizi sul sacrosanto diritto alle differenze retributive, ma sull'inesistenza o sull'inefficacia dei controlli pubblici, a cominciare da quelli dell'Ispettorato del lavoro, troppo timido per scoraggiare dalla prosecuzione in simili comportamenti.

Non mancano grida manzoniane, come nella migliore tradizione del nostro diritto; per l'art. 10 della legge n. 30 del 2003, che sostituisce l'art. 3 del decreto-legge n. 71 del 1993, convertito dalla legge n. 151 del 1993, «per le imprese artigiane, commerciali e del turismo rientranti nella sfera di applicazione degli accordi e contratti collettivi nazionali, regionali e territoriali o aziendali, laddove sottoscritti, il riconoscimento di benefici normativi e contributivi è subordinato all'integrale rispetto degli accordi e contratti citati, stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale».

La disposizione sul fronte dell'applicazione dei contratti «pirata» risulta inutile, poiché riporta il problema al preteso e inesistente potere delle sole associazioni con maggiore rappresentatività comparativa di concludere accordi indicativi del minimo costituzionale, ai sensi dell'art. 36, primo comma, Cost. Il canone però non rinvia alla rappresentatività, ma al prudente apprezzamento del giudice, e a questi spetta stabilire se le clausole abbiano rilievo alla stregua dell'art. 36, primo comma, Cost. Ciò può accadere (e capita abbastanza spesso) a prescindere dalla rappresentatività degli stipulanti, poiché in talune categorie (a maggiore ragione in quelle un po' marginali) contratti rilevanti ai fini dell'art. 36, primo comma, Cost. sono opera di associazioni senza una generale rappresentatività, ma animate dall'intento di regolare in modo adeguato e con spirito rivendicativo il settore e le sue dinamiche retributive.

I negozi significativi ai fini dell'art. 36, primo comma, Cost. non presuppongono affatto la rappresentatività di chi li conclude, ma la sua buona fede e, cioè, l'esercizio dell'iniziativa sindacale, ai sensi dell'art. 39, primo comma, Cost. e senza gli sconfinamenti e le collusioni vietate dall'art. 17 St. lav.. Lo stesso accordo interconfederale del 28 febbraio 2018 non coglie il punto.

Nonostante si pensi il contrario, il nostro ordinamento non deve spiegare perché i contratti «pirata» contrastino con l'art. 36, primo comma, Cost., con l'art. 39, primo comma, Cost. e con l'art. 17 dello Statuto dei lavoratori. Ciò è evidente; al contrario, ci si dovrebbe interrogare sulle ragioni per le quali simili iniziative continuino indisturbate e trovino alimento nell'inefficienza del complessivo sistema pubblico. All'opposto di quanto fa l'art. 10 ci-



tato, si dovrebbe distinguere e non omologare. L'art. 10 dovrebbe avere di mira i contratti «pirata», mentre è applicabile nel caso, del tutto diverso, di incertezze sull'interpretazione e sull'attuazione di clausole dei negozi di categoria.

Per chi ricorre a quelli «pirata», non serve ribadire quanto è ovvio, cioè l'inesistenza del diritto a benefici promessi dal sistema pubblico. Si deve fare in modo che essi non siano goduti di fatto e, per converso, che le iniziative condotte in condizioni di piena ed evidente illiceità finiscano quanto prima, senza più ricominciare in nuove forme, per opera degli stessi protagonisti, come accade con preoccupante frequenza.

In una ricostruzione portata a dare ampio risalto ai cosiddetti accordi «pirata» e a vedere le potenzialità di alterazione del mercato e del suo ordinato sviluppo, si è espresso apprezzamento per tutte le ripetute disposizioni orientate ad attribuire benefici di ordine previdenziale o fiscale ai datori di lavoro nel caso di applicazione di un contratto di categoria. Tali norme si rivolgono alle imprese che applichino i minimi previsti dall'intesa nazionale, rilevante ai fini dell'art. 36, primo comma, Cost.

Il nesso fra applicazione dei contratti e il riconoscimento di vantaggi ai datori di lavoro, nel raccordo con il sistema pubblico, inteso in senso lato, non si spiega per lo stimolo indiretto all'efficacia generale dei negozi. Se avesse simili illusioni, il legislatore non avrebbe compreso i lineamenti attuali del problema e sottovaluterebbe l'impatto delle moderne tecnologie informatiche nell'amministrazione del personale, poiché impongono comunque il riferimento a un accordo collettivo.

Le imprese che rifuggano dall'osservanza dei contratti nazionali non possono avere benefici contributivi e fiscali perché tale circostanza è un indice indiretto, ma realistico, del ricorso a forme sleali di reclutamento dei prestatori di opere, o con l'assoluta illegittimità dei rapporti individuali, o con la più subdola alternativa, più pericolosa sul piano sociale, cioè la promozione di accordi «pirata».

Per quanto animati dalle migliori intenzioni sul piano delle politiche di contrasto al cosiddetto «lavoro sommerso» e da una esatta percezione della gravità del problema, talora si rischia di combattere uno scontro di retroguardia, in coerenza all'art. 7 del decreto-legge n. 248 del 2007; nell'ansia di richiamare il concetto di rappresentatività si finisce per dare una replica errata, con il timore di vedere le intese «pirata» nella loro oggettiva natura, meri simulacri di accordi, conclusi da soggetti che, se anche fossero collettivi (e non simulassero la loro stessa consistenza associativa, come vi è da pensare), non sarebbero sindacati o, meglio, sarebbero di comodo e, comunque, non rientrerebbero nel paradigma dell'art. 39, primo comma, Cost. L'intesa «pirata» *non è un contratto e la sua applicazione non comporta alcun effetto*, tanto meno in ordine a benefici contributivi.

Il problema andrebbe posto, dunque, su un terreno differente: in tal senso l'accordo interconfederale del 28 febbraio 2018 sembra ancora cadere nell'equivoco. Sebbene non siano conclusi da associazioni dotate di maggiore rappresentatività, gli accordi «pirata» non devono essere valutati a tale stregua. Non è questa la strada per il necessario e tardivo contrasto di tali pratiche, in grado di portare a una pericolosa turbativa. Infatti, se si cercasse di ricondurre il parametro rilevante ai fini dell'art. 36, primo comma, Cost. a convenzioni concluse da soggetti con maggiore rappresentatività, anche sul piano comparativo, si correrebbe il rischio di una implicita e indiretta accettazione degli accordi «pirata», che non sono contratti. La differenza è profonda, poiché la qualificazione dei contratti «pirata» identifica il livello della minaccia percepita e, così, influenza l'intensità della risposta.

Per quanto si possa avere timore di una posizione così drastica, i negozi «pirata» sono un fenomeno in sé patologico, un preordinato scostamento dai parametri costituzionali. Esso



è tanto più grave se è apparente, come sempre accade, per il pagamento di una maggiore retribuzione in forme illegittime. Questo accontenta il desiderio dei prestatori di opere di ricevere un compenso ragionevole, ma accresce il disordine, con attività tanto illegittime quanto quelle del tutto «sommerse», per la voluta deviazione dai canoni basilari di identificazione della retribuzione e dalla disciplina fiscale e previdenziale.

I contratti «pirata» vanificano la dimensione anticoncorrenziale degli accordi di categoria e, seppure sottintendono adeguamenti del compenso e pagamenti irregolari, consentono l'esplicitarsi della competizione sul trattamento economico, anzi su quella parte protetta dall'art. 36, primo comma, Cost. Per quanto non sempre si mettano in luce queste idee e vi siano singolari precedenti giurisprudenziali, il negoziato «pirata» porta alla creazione di aziende basate su uno schema molto simile a quello del lavoro sommerso, nella negazione del minimo retributivo. È errato pensare che le intese «pirata» si contraddistinguerebbero in nome della scarsa rappresentatività degli stipulanti, poiché ciò sottintende la loro sorprendente accettazione come il prodotto di una attività sindacale, seppure ritenuta deteriore, mentre è vero l'opposto.

La «pirateria» prospera perché il sistema pubblico è pavido nel reagire, con l'indiretta alimentazione di soggetti collocati fuori dal contesto regolativo, nella pericolosa condizione di fare concorrenza a chi cerchi di operare secondo la legge e, in primo luogo, nel rispetto dell'art. 36, primo comma, Cost.

Proprio in quanto non sono contratti, ma ne hanno le sembianze, quelli «pirata» condizionano la competizione e mettono a repentaglio le prospettive di ricavo delle imprese che tentino di stare nella legittimità, costringendole a inevitabili compromessi e a equilibrismi che possono portare o al dissesto, o allo sconfinamento verso l'illegalità. Qui si vede l'incapacità del nostro ordinamento di condurre a compimento la scelta insita nell'art. 36, primo comma, Cost., di una regolazione cogente, seppure non universalistica, di tante retribuzioni sufficienti. Se esse non garantiscono a tutti i prestatori di opere le medesime condizioni di vita, almeno dovrebbero mettere le imprese in posizioni simili nella stessa categoria. L'alterazione di questo panorama o con il lavoro sommerso, o con la sua alternativa più minacciosa, cioè i negozi «pirata», scardina la dimensione di disciplina del mercato propria dell'art. 36, primo comma, Cost. e fa precipitare nel disordine incontrollato molti settori. La mancata repressione e, quindi, l'indiretta agevolazione dei negozi «pirata» sono segnali tra i più gravi degli ultimi anni, accentuati dalla crisi. Al diritto, qualificato l'istituto, resta poco più della lamentazione.

Tale contesto mette a rischio la strutturale legittimità di molte aree economiche, nelle quali si muovono lavoratori di scarsa competenza professionale e, perciò, di particolare bisogno.



Formazione e competenze per il mondo del lavoro

*di Stefano Mastrovincenzo**

Non è certo una novità affermare che lo sviluppo di abilità e competenze professionali sia uno degli elementi essenziali per una società, un'economia e un mercato del lavoro realmente avanzati.

La protezione del lavoro ma anche la creazione di nuovo lavoro passano infatti necessariamente per la costruzione, la manutenzione e lo sviluppo delle competenze.

La digitalizzazione della produzione, l'espansione di Internet delle cose (Iot) stanno modificando profondamente modelli di produzione, di scambio e di consumo, ma sono solo una parte – importantissima certo – della trasformazione in atto. Gli investimenti in tecnologia non possono essere disgiunti né saranno mai realmente produttivi e veramente efficaci se staccati, disancorati, dall'innovazione organizzativa e da interventi corposi, continui e coerenti di sostegno alle competenze delle persone nei vari contesti e nelle diverse fasi della loro vita personale e professionale.

Il rischio paventato per il nostro Paese in questo scorcio del 2019 è invece proprio quello di investimenti differenziati tra la componente dell'innovazione tecnologico-digitale e quella della manutenzione e dello sviluppo delle competenze, con la possibilità che crescano i lavori non specializzati e che le nuove tecnologie siano sostitutive di altre quote di occupazione.

La formazione è essenziale per accompagnare l'innovazione, difendere e promuovere l'occupazione, favorire crescita professionale dei lavoratori e qualità globale nelle imprese.

Il paradigma di impresa 4.0 va vissuto in modo aperto, certo non in modo ingenuo, ma con la consapevolezza dei rischi potenziali e con la convinzione che il progresso non si può fermare ma si può orientare, si può caratterizzare, si può umanizzare, rendendo le persone parte integrante dei processi di innovazione.

È l'approccio che sottende lo spazio significativo attribuito al tema della formazione e della crescita ed aggiornamento delle competenze nell'accordo formalizzato il 9 marzo 2018 – il cosiddetto «patto della fabbrica» – tra Confindustria e Cgil Cisl Uil, relativo a «contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva».

Nel testo dell'intesa si parla di «patrimonio» riferendosi alle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori come elemento fondante della competitività del sistema produttivo e delle imprese, si sostiene l'importanza di «potenziare gli strumenti di certificazione delle competenze acquisite in ambiti di apprendimento formali, non formali o informali» si condivide la necessità di «intensificare gli investimenti» in formazione.

Le indagini ricorrenti sul livello delle competenze dei giovani e degli adulti – occupati e non occupati – del nostro Paese, rilevano infatti un livello medio «inadeguato» per favorire una crescita che sia sostenibile e inclusiva su tutto il territorio nazionale.

* Amministratore unico Ial nazionale.



Molte nel tempo le riforme che, con esiti incerti, si sono poste l'obiettivo di migliorare la qualità dell'istruzione scolastica e di consolidare il sistema dell'Istruzione e Formazione professionale (Ifp) valorizzando la dimensione delle competenze e dell'occupabilità.

Ciononostante, con le note alla «Strategia Nazionale per le competenze dell'Italia» (2017), l'Ocse ci ha messo in guardia rispetto ad una serie di fenomeni che alimentano un cortocircuito nel nostro modello di sviluppo:

- l'Italia appare intrappolata in un *low-skills equilibrium*, un basso livello di competenze generalizzato; una situazione in cui la scarsa offerta di competenze è accompagnata da una debole domanda da parte delle imprese;
- in un sistema di imprese in cui quelle a gestione familiare rappresentano circa l'85% del totale – e circa il 70% dell'occupazione del paese – il management spesso non esprime le competenze necessarie per misurarsi con l'innovazione tecnologica, organizzativa o dei modelli di business;
- modesti livelli di *skills* sia dei manager sia dei lavoratori si combinano spesso in queste realtà con bassi investimenti in tecnologie e con una scarsa adozione di pratiche di lavoro che ne migliorino la produttività;
- il livello dei salari è ancora troppo spesso correlato all'età e all'esperienza del lavoratore piuttosto che alla performance individuale, caratteristica che disincentiva nei dipendenti un impiego intensivo delle competenze sul posto di lavoro.

Si rendono pertanto necessarie strategie diversificate ma convergenti per migliorare l'allineamento tra domanda e offerta di competenze agendo su entrambi i fattori, e con il concorso di più attori.

Nel nostro Paese il fenomeno dello *skills mismatch*, il disallineamento delle competenze, è infatti piuttosto consistente. Riprendendo i dati Ocse, circa il 6% dei lavoratori possiede competenze inadeguate rispetto alle mansioni svolte, mentre il 21% è sotto qualificato. Ma altrettanto numerosi sono i casi in cui i lavoratori hanno competenze superiori rispetto a quelle richieste dalla loro mansione. I lavoratori con competenze in eccesso (11,7%) e sovra-qualificati (18%) rappresentano purtroppo una parte sostanziale della forza lavoro italiana. Inoltre, circa il 35% dei lavoratori è occupato in un settore non coerente rispetto al percorso di studi compiuto.

Assumendo l'urgenza sollecitata da questo scenario, nell'intesa del marzo 2018 Confindustria e Cgil Cisl Uil concordano pertanto «di far leva sul nostro sistema educativo puntando a migliorare l'orientamento e l'efficacia dell'offerta scolastica, della formazione professionale e dell'istruzione terziaria avendo come obiettivo condiviso quello del rafforzamento e dell'acquisizione delle competenze, della occupabilità dei giovani da conseguirsi anche attraverso l'innalzamento dei livelli di istruzione, il miglioramento della qualità dell'offerta formativa, un più stretto collegamento con il mondo del lavoro, nonché con l'adeguamento delle competenze dei lavoratori coinvolti nei processi di trasformazione del lavoro e di digitalizzazione».

Riequilibrare domanda e offerta di competenze richiede che:

- le istituzioni nel settore dell'istruzione e della formazione siano più reattive ai cambiamenti;
- le politiche e gli strumenti di *governance* del mercato del lavoro possano dispiegarsi con maggiore coerenza e continuità e che – in via generale – sia perseguita una più esplicita complementarietà tra le politiche settoriali dei diversi livelli istituzionali;
- si faccia un uso migliore di strumenti di valutazione e di analisi dei fabbisogni di competenze, attuali ed emergenti, integrando i vari osservatori di tipo professionale, politi-



co-istituzionale, economico-contrattuale (valorizzando in particolare il contributo della bilateralità);

- le imprese mostrino una più aperta disponibilità a collaborare con le istituzioni scolastiche e le agenzie educative presenti nel territorio, al di là dei possibili incentivi economici, in un rinnovato sforzo congiunto di rispetto dei ruoli, fiducia e reciproca legittimazione.

In tal senso è significativo che l'accordo interconfederale ribadisca esplicitamente l'importanza «di valorizzare la qualità dei percorsi virtuosi di alternanza scuola-lavoro [...] supportare le istituzioni formative, promuovere la capacità formativa delle imprese» ed al contempo indichi come «l'apprendistato debba essere rafforzato e qualificato quale forma di ingresso prevalente nel mercato del lavoro».

L'apprendistato in questi anni ha avuto alterne fortune e non è riuscito a decollare come forma prevalente per l'accesso dei giovani al lavoro, a causa della diversificata e spesso disordinata produzione normativa riguardante incentivi e tipologie contrattuali.

Anche un approccio poco organico e omogeneo da parte delle regioni ha condizionato in alcune realtà territoriali la possibilità di erogare formazione tempestiva e di qualità a favore dei giovani apprendisti.

Serve un complessivo rafforzamento dell'istituto per facilitare l'inserimento lavorativo dei giovani, anche altamente qualificati, mediante un regolare contratto di lavoro che per sua natura combina la dimensione formativa e quella lavorativa. Lo sforzo da compiere deve essere corale: alle istituzioni spetta da un lato rendere conveniente per le imprese l'apprendistato, incentivando le assunzioni e garantendo congrui investimenti – tramite le regioni – per la diffusione di quello di primo livello per il conseguimento della qualifica. Alle parti sociali dall'altro, attraverso la contrattazione, spetta rendere l'apprendistato professionalizzante coerente, per qualità ed efficacia della componente formativa, con i fabbisogni di competenze delle imprese e le legittime aspettative di qualificazione e stabilizzazione (occupabilità) delle persone.

Anche per ciò che concerne le esperienze di alternanza scuola-lavoro, si può affermare che non tutte siano state ugualmente efficaci e qualificate; ma ciò non giustifica gli interventi contenuti nella legge di Bilancio 2019 recentemente approvata, che riducono gli stanziamenti per l'alternanza, modificandone al contempo struttura e finalizzazione. Su questo sia Confindustria sia una parte significativa delle organizzazioni sindacali sono state molto critiche. È evidente, sul piano del metodo, che continue modifiche al quadro normativo e/o ai livelli di finanziamento delle misure previste non consentono di verificare i risultati e l'efficacia delle stesse misure e la loro coerenza rispetto agli obiettivi attesi.

L'unica prospettiva credibile è di attivare, sviluppare e mantenere competenze «forti e pertinenti» per tutto l'arco della vita, creando relazioni solide e strutturate tra tutti i sotto-sistemi dell'*education*, tenendo insieme su un piano di pari dignità «l'istruzione» e «la formazione professionale», nelle sue diverse vocazioni, rinforzando tutti i segmenti e le esperienze professionalizzanti progressive: dalla Iefp ai percorsi terziari dell'Iftt e degli Its, che esprimono un reale carattere di innovazione nel sistema per l'occupabilità delle persone e per la competitività delle imprese nei territori, fino alla Formazione continua espressione della bilateralità contrattuale.

Non a caso l'intesa del 9 marzo 2018 parla di «volontà di rafforzare ulteriori forme proficue di integrazione tra scuola e lavoro con particolare riferimento al mondo degli Istituti Tecnici Superiori, coinvolti nei percorsi di impresa 4.0, senza penalizzare quelle realtà che operano in territori strutturalmente svantaggiati in termini occupazionali».



Per i giovani è necessario sviluppare competenze di base solide su cui innestare l'acquisizione di competenze più elevate e sufficientemente orientative verso il lavoro, quindi di tipo professionalizzante o esplicitamente professionale.

Va perseguita la piena valorizzazione dell'identità educativa dell'istruzione e della formazione professionale, i cui percorsi hanno caratteristiche fortemente esperienziali, con possibilità elevate di personalizzazione e flessibilizzazione dei *curricola*, e sono orientati verso le specializzazioni produttive ed economiche dei territori ed i fabbisogni delle imprese, favorendo il successo formativo e quindi il contrasto ad abbandoni, insuccessi, dispersione. Nel *XV Rapporto di monitoraggio delle azioni formative realizzate nell'ambito del diritto dovere* del 2017, l'Inapp evidenzia che la domanda di giovani e famiglie non viene evasa completamente dall'offerta di formazione messa in campo ed evidenzia le buone pratiche di regioni che hanno strutturato in maniera efficace il sistema di Iefp. L'Inapp suggerisce di dare stabilità all'offerta, orientando le risorse su soggetti in grado di erogare formazione di qualità e di migliorare l'offerta su tutto il territorio nazionale.

In una logica di crescita e allineamento delle competenze all'offerta di lavoro è indispensabile che lo «Stato» si faccia promotore di un progetto straordinario di estensione e rafforzamento dell'Iefp in particolare nelle regioni del Mezzogiorno, per accompagnare, contestualmente, l'innalzamento della qualità e della quantità – visti i livelli di dispersione e abbandono che nel Sud mediamente restano intorno al 20%, con punte fino al 28%, contro una media nazionale ancora elevata del 13,8% – delle competenze offerte e di quelle domandate dalle imprese e dai mercati del lavoro locali per una crescita economica e sociale diffusa.

Per gli adulti e per i lavoratori occorre rendere più flessibile l'erogazione dei servizi formativi soprattutto in ancoraggio ai servizi per il lavoro, per la riqualificazione e la ricollocazione, personalizzandoli il più possibile e garantendo opportuni spazi di riconoscimento delle competenze pregresse, acquisite magari in contesti di lavoro in cui non sono mai emerse né sono state formalizzate.

I dati sul livello di competenze forniti da Ocse sono anche in questo caso piuttosto preoccupanti: nel nostro Paese più di 13 milioni di adulti hanno competenze di basso livello. Si tratta in gran parte di lavoratori anziani e immigrati concentrati nelle imprese più piccole, in settori meno progrediti e nelle regioni meno sviluppate. D'altro canto solo il 7-8% dei lavoratori occupati partecipa ad attività di formazione continua.

È di tutta evidenza l'urgenza di un intervento sistematico che sappia valorizzare il contributo dei Fondi Interprofessionali per azioni di crescita delle competenze attivabili sia sui posti di lavoro, e quindi nelle aziende, sia nel mercato del lavoro, e quindi in connessione con le Politiche attive, il cui buon funzionamento non presuppone tanto una formazione «ben fatta» in sé ma una formazione, utile, spendibile, pertinente con i fabbisogni reali espressi dai sistemi produttivi.

Sarebbe utile interrogarsi su come l'attuale – e migliorabile – assetto di funzionamento dei Fondi possa essere reso compatibile con una azione strategica, di respiro ampio, finalizzata alla rilevazione dei fabbisogni professionali e di competenze settoriali che integri, con tempi rapidi e strumenti complementari, le analoghe funzioni già espresse da organismi istituzionali.

Anche in questo senso l'accordo interconfederale del 9 marzo è cogente quando vi si afferma che «le parti condividono la necessità di sviluppare la formazione continua e di attivarsi nei confronti del Governo perché attraverso i fondi interprofessionali si possa avviare un grande piano di formazione incentivato fiscalmente per adeguare e accrescere le competen-



ze di chi è attualmente al lavoro a partire da livelli più bassi per ridurre e anticipare le ricadute che l'innovazione tecnologica può avere sull'occupazione. [...] In tal modo si riuscirà ad operare in maniera più fattiva nell'incentivare un sistema integrato dell'apprendimento permanente quale garanzia dell'occupazione stabile nonché di sviluppo di competenze coerenti con l'evoluzione tecnologica».

È a questo punto che le parti sociali firmatarie invocano congiuntamente la necessità che i Fondi interprofessionali possano usufruire dell'interezza del contributo destinato alla formazione continua e contare sulla regolarità dei trasferimenti da parte dell'Inps, considerato che non è terminata l'era dei prelievi forzosi e delle proposte - talora eccentriche - da finanziare con ulteriori tagli alle disponibilità dei Fondi stessi.

Benché siglata un anno fa, quindi, l'intesa interconfederale conserva nel capitolo formazione i suoi tratti di attualità nella visione e nel metodo; per rafforzare questa impostazione, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil sono tornati sul tema specifico siglando una ulteriore intesa nel luglio 2018. Sono state definite linee guida per regolare la contrattazione collettiva riferita alla possibilità di usufruire del credito di imposta per le aziende che svolgano attività di formazione sulle tecnologie previste dal Piano nazionale Industria 4.0, credito di imposta normato dalla legge di Bilancio 2018 e da un successivo decreto attuativo.

Industria 4.0, anzi, Impresa 4.0 non esiste senza Lavoro 4.0. Cioè non esiste senza le competenze, le intelligenze, la partecipazione degli uomini e delle donne del lavoro. E questo vale per tutti i settori.

Del resto, lo stesso concetto comunitario di «apprendimento permanente» richiede agli attori dei diversi ambiti lo sforzo di trasferire con pragmatismo la propria capacità rappresentativa di esigenze e interessi collettivi particolari, dentro un progetto più ampio di cittadinanza attiva, di autorealizzazione nella parità di opportunità, di promozione ed inclusione sociale, che abbia il suo focus nella centralità della persona (nel mix di bisogni e di sogni che la caratterizza nelle diverse fasi della vita).

Obiettivo dovrebbe essere la costruzione di un sistema integrato che possa garantire a ciascuno di poter entrare e uscire dalla formazione personale e professionale attraverso il *passe-partout* delle competenze, la cui certificazione efficiente e flessibile consenta di capitalizzarne il valore, nel lavoro e nella vita, nelle transizioni ma anche nella mobilità.

Un sistema fatto di attori diversi, che presidiano i diversi contesti in cui il diritto all'apprendimento permanente si realizza, ciascuno con le proprie responsabilità, autonomie e identità (istituzionali e sociali), che si fanno non muri ma ponti, percorribili, aperti, costruiti con il «materiale» di livelli essenziali, di standard, che consentono, a loro volta, la reciprocità dei riconoscimenti, la spendibilità dei titoli, delle qualifiche, delle competenze conseguite, la permeabilità dei profili educativi e professionali e, perché no, anche contrattuali, in cui si sintetizza l'esperienza personale e di lavoro di ogni persona.



Il welfare contrattuale nelle relazioni industriali

*di Emilia Rio**

«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia». E poi ancora «In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo». Adriano Olivetti come simbolo dell'imprenditoria capace di immaginare il futuro, in grado di leggerlo – con riferimento in particolare al significato di welfare aziendale – con una nitidezza che a più di cinquant'anni di distanza resta più che mai attuale.

Non solo Olivetti: il panorama del welfare contrattuale italiano non è infatti appannaggio esclusivo dell'impresa di Ivrea; grazie anche all'impulso fornito dall'articolo 11 dello Statuto dei lavoratori, altre realtà hanno avviato nel tempo relazioni industriali costruttive e partecipate, capaci di intercettare, soppesare e fornire una risposta ai bisogni della popolazione aziendale, favorendo il germogliare di forme di welfare addizionali a quello nazionale, utili a mettere in sicurezza i bisogni più pressanti della popolazione impiegata in «fabbrica»; iniziative ricreative, culturali, sanitarie hanno via via cominciato ad attecchire nei contesti caratterizzati da maggior sensibilità su tali temi; tematiche che hanno sempre rappresentato voci a sé stanti rispetto alle classiche istanze di «rivendicazione», giacché contraddistinte da un particolare afflato sociale, vocate all'assistenza al bisogno e al bisognoso.

È quanto accaduto in seno alle «progenitrici» del Gruppo A2A: i lavoratori dell'Azienda energetica municipale di Milano (Aem), quelli dell'Azienda servizi municipalizzati di Brescia (Asm) e quelli impiegati presso l'Azienda milanese servizi ambientali (Amsa) hanno visto avviare, condurre e portare a compimento tavoli di confronto in cui l'azienda da un lato e le loro rappresentanze dall'altro hanno indagato congiuntamente le necessità più pressanti della popolazione, chiedendosi – con approccio pragmatico e scevro da pregiudizi o preclusioni – in cosa l'azienda potesse aiutare il proprio lavoratore a far fronte alle necessità del quotidiano, con occhio attento tanto all'ordinario quanto ai momenti di particolare difficoltà della persona o della famiglia di appartenenza.

Una contrattazione che ha segnato in modo indelebile la storia delle tre realtà, lasciando certamente una traccia profonda e qualificante nelle relazioni industriali ed al contempo alimentando in modo decisivo lo spirito di appartenenza dei «beneficiari» di tali prestazioni, generando un «attaccamento alla maglia» che è stata la forza motrice delle tre municipalizzate.

Guardando dunque «in casa nostra», di seguito si illustrano i risultati prodotti dal confronto sindacale in materia di welfare, costituenti gli attuali gangli della discussione in materia di benessere aziendale.

- Istruzione: se è vero, come è stato detto, che «Le fondamenta di ogni stato sono l'istruzione dei suoi giovani», le realtà del gruppo hanno storicamente puntato su forme di

* Direttrice Risorse umane, Organizzazione e Change Management di A2A.



aiuto alle famiglie impegnate – economicamente e non solo – nel percorso formativo dei figli; ecco allora perché i contributi scolastici, le borse di studio e le vacanze studio; momenti in cui l'azienda si fa promotrice di un messaggio positivo teso alla valorizzazione del cammino scolastico dei giovani, fornendo strumenti di aiuto e di valorizzazione del merito e del profitto scolastico.

- Assistenza: molto prima che l'attenzione alla salute venisse a costituire punto ricorrente all'ordine del giorno delle contrattazioni nazionali, il Gruppo aveva individuato forme di sostegno ai propri dipendenti per tutelare il bene più prezioso; le convenzioni sanitarie, le cure odontoiatriche, le visite specialistiche, sussidi per i ricoveri, contributi per le lenti da vista e l'assistenza infermieristica figurano da tempo tra le prestazioni discusse ed inserite nella dotazione welfare del lavoratore A2A; aiuti che hanno sempre costituito, fin dalla loro introduzione, supporti importanti per far fronte ai momenti di maggior bisogno della vita, momenti in cui il ben-essere assume il significato dello stare-bene, anche attraverso l'utilizzo di quanto gli istituti aziendali hanno messo a disposizione per raggiungere l'obiettivo.
- Tempo libero: il welfare in A2A ha puntato all'obiettivo (raggiunto) di non essere solo un welfare «dell'emergenza»; se, come si è detto, la coesione e il senso di appartenenza hanno rappresentato sin dagli albori il vero motore delle realtà del gruppo, collante di tale aggregazione sono spesso risultate le svariate iniziative avviate in materia di tempo libero; convenzioni, mostre, visite culturali, abbonamenti a teatri e palestre, attività ricreative e sportive, e anche colonie e vacanze: occasioni variegata, capaci di coprire un'ampia gamma di interessi extra-lavorativi e nondimeno idonei a promuovere la crescita del lavoratore in quanto persona; prima ancora che il *team building* acquisisse le attuali connotazioni anglofone, il concetto di «fare squadra» si traduceva nell'intento di trascorrere insieme del tempo per il tramite di iniziative capaci di cementare i rapporti ed i legami.

Ma il tempo passa, e con esso evolvono i bisogni e le attese della popolazione; fermi i sostegni «storici» appena descritti, nel Gruppo A2A è emersa, a quasi dieci anni dall'importante operazione di fusione tra le municipalizzate, l'esigenza di omogeneizzare le migliori pratiche sviluppate nei singoli territori, mettendole a fattor comune dell'intera «Area Energia»; di qui l'esigenza di addivenire ad un accordo capace di tracciare la linea dei trattamenti uniformi per i dipendenti del gruppo nel rispetto delle specificità relative ai business; in data 12 gennaio 2017 il Gruppo A2A firma allora con Filctem, Flaei, Femca e Uiltec un accordo («Accordo armonizzazione») che arricchisce i lavoratori delle 11 società allora firmatarie di fondamentali strumenti di welfare, sino ad allora riservati ad alcuni specifici perimetri interni al gruppo; e quindi:

- alla ricerca delle migliori soluzioni di conciliazione vita-lavoro e nel rispetto delle peculiarità funzionali dell'organizzazione, il gruppo si è dotato della modalità di distribuzione dell'orario secondo le modalità del «venerdì corto», al contempo istituzionalizzando quali modelli di orario di lavoro di riferimento il «flessibile giornaliero» (con misurazione della prestazione sulla giornata), il «flessibile ultra-giornaliero» (con l'oscillazione della prestazione su un arco complessivo settimanale) ed il c.d. «orario fiduciario» (ossia l'esclusione dalla misurazione puntuale della prestazione lavorativa);
- altro grosso lavoro è stato compiuto sulla permessistica aziendale: permessi per visite mediche ed esami, per sé o per i parenti, permessi per la nascita del figlio aggiuntivi a quelli di legge o per i nonni, sempre in occasione del «lieto evento»; giornate aggiuntive a quelle della legge 53 per i casi di decesso o documentata grave infermità del paren-



te; ancora: permessi studio, per attività di volontariato, per disservizio mezzi pubblici e per recarsi ai Circoli ricreativi, prolungamento del congedo obbligatorio; ovvero: il welfare inteso come strumento per eliminare gli attriti tra il tempo di lavoro e il tempo fuori dalle mura aziendali.

Con il medesimo scopo di far combaciare le tessere del puzzle (da un lato la vita in azienda, dall'altro quella in famiglia) A2A è stata tra i protagonisti *ante litteram* di un altro formidabile strumento: il lavoro agile. Prima ancora che il legislatore facesse propria e codificasse in legge l'esperienza maturata dai precursori dello *smart working*, il Gruppo ha voluto sperimentare tale approccio al lavoro. Si può affermare senza timore di smentita che l'esperimento è riuscito: non a caso, nel 2018 si è addivenuti ad un'importante intesa che oltre ad estendere da subito il perimetro di lavoratori destinatari (cresciuto di ulteriori 500 unità) ha dato le basi e i criteri per agevolarne quanto più l'implementazione. Un accordo che ha inteso scommettere sul rapporto di fiducia responsabile – collaboratore, slegando la prestazione lavorativa dallo storico dogma della presenza fisica in azienda e dal concetto rigido dell'orario di lavoro; esercizio questo non semplice, soprattutto se svolto in una dimensione di complessità quale quella che contraddistingue gruppo A2A.

A2A ha poi colto l'opportunità, offerta dal legislatore, di dotare i propri lavoratori del c.d. «Welfare di conversione»: il 28 novembre 2017 si è infatti giunti all'intesa per l'istituzione del Premio di risultato di gruppo per il triennio 2017-19, prevedendo la possibilità di optare – in luogo della monetizzazione – per il riconoscimento del Premio in beni, servizi o previdenza complementare; tante le adesioni al programma denominato «Welfare A2A»: il consenso della popolazione aziendale, dimostrato da percentuali di partecipazione all'iniziativa superiori ai dati medi del settore, ha dato soddisfazione a chi ha creduto che la dialettica sindacale sul tema dei «Beni e servizi erogati in sostituzione di premi» potesse – ancora una volta – fornire una risposta ai bisogni fondamentali, e non solo, di una popolazione che ha così visto crescere gli strumenti a propria disposizione.

Di più: nell'accordo sul Premio di risultato, le parti hanno trovato anche la forza di sfidarsi (ancora una volta nell'intento di perseguire il maggior valore possibile per i lavoratori del gruppo) sul piano del necessario ammodernamento degli istituti sociali, condividendo l'obiettivo di addivenire ad una *governance* bilaterale in materia di welfare e l'avvio di un progetto di riorganizzazione finalizzato all'armonizzazione e alla valorizzazione delle prestazioni di beni e servizi, nonché dell'assistenza sanitaria, ad oggi proposti dall'azienda e dai circoli ricreativi aziendali.

Anche le abitazioni più belle hanno bisogno di manutenzione per non mostrare i danni del tempo; e nel caso dei circoli ricreativi e degli enti di assistenza sanitaria il rischio obsolescenza nasce primariamente dall'evoluzione normativa: riforma del terzo settore, rimodulazione della disciplina sull'assistenza sanitaria, evoluzione della legge fiscale; relazioni industriali responsabili non possono esimersi dal farsi carico anche di questo ruolo di «vedetta»; non tutto infatti rientra nella loro disponibilità negoziale, rendendo necessario scorgere con occhio curioso e consapevole i paletti che il legislatore introduce per continuare a rimanere «nelle regole», all'interno di un sistema in costante evoluzione. Un lavoro certo non semplice, imprescindibile però per un sistema maturo di relazioni sindacali che ha accettato la sfida e che la porterà avanti nel corso del 2019 per arrivare ad un risultato di reciproca soddisfazione, sia per gli istituti ricreativi che per una formula di assistenza sanitaria adeguata ai bisogni.

Al riguardo, pare potersi prendere a prestito il concetto presentato dalla Confindustria e dalle tre confederazioni Cgil, Cisl e Uil nell'accordo interconfederale del marzo 2018,



che – parlando della contrattazione declinata tra settori, territori ed aziende – coniano un concetto di «*governance* adattabile» valevole anche per le discussioni sul welfare aziendale A2A: leggere il contesto (produttivo, certamente, ma anche legislativo, sociale, economico, culturale) con la necessaria flessibilità diventa elemento fondante della bontà delle scelte di intervento rimesse alle parti.

A2A quale soggetto che ha sempre accettato e continua ad accettare un ruolo da protagonista nel sistema di relazioni industriali a livello aziendale, non dimenticando di essere chiamato al contempo a ricoprire il ruolo di attore autorevole nelle vicende legate al rinnovo delle contrattazioni nazionali dei principali Ccnl applicati; già, perché il gruppo condivide la visione duale di una contrattazione collettiva nazionale depositaria della funzione di regolazione delle relazioni sindacali di settore, capace di declinare le regole interconfederali sulla base delle caratterizzazioni di comparto, affiancata dalla contrattazione aziendale incaricata di una sartoriale attività di confronto con il sindacato per garantire la vestibilità delle regole alle misure dell'azienda o del gruppo.

Il Gruppo sposa appieno, come anche attestato dalla propria storia, l'affermazione contenuta nell'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 secondo la quale il welfare contrattuale «deve mantenere la sua natura integrativa ai diversi livelli» affinché possa «rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro»; A2A non vuole rinunciare a ricoprire sino in fondo (e da protagonista) il proprio ruolo ad entrambi i tavoli. Ed a questo proposito, nel condividere il principio per il quale tematiche trasversali necessitano di visioni trasversali, ben vengano linee di indirizzo elaborate dalla contrattazione collettiva nazionale al fine di tendere – anche nei settori partiti dopo nella costruzione della propria dimensione di welfare – ad una maggiore universalità delle tutele, secondo gli auspici di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil; previdenza complementare, ma anche assistenza sanitaria integrativa, tutela della non autosufficienza, prestazioni di welfare sociale e conciliazione vita lavoro: bisogni di tale portata non possono restare appannaggio esclusivo dei comparti ricchi (spesso già oggi dotati di strumenti di risposta a tali istanze).

Dunque: relazioni industriali concentrate sul welfare nel passato, nel presente e che ancor di più lo saranno nel futuro di A2A; con il conseguente sforzo legato alla trattativa, alla mediazione tra le esigenze reciproche; ma anche la fatica del far cogliere a tutti l'importanza del welfare, non sempre di immediata percezione: non è un caso che una delle riflessioni/provocazioni rivolte a Marco Bentivogli in occasione dell'ultimo rinnovo del contratto metalmeccanici, in una intervista al «Corriere della Sera», sia stata «Molti lavoratori forse preferirebbero moneta sonante»; condivisibile la sua risposta: «negli ultimi anni sono aumentate le spese sanitarie a carico delle famiglie. E poi bisogna fare i conti con la realtà: 100 euro dati da un'azienda nel contratto nazionale diventano 58 nelle tasche del lavoratore, 85 con quello aziendale. Mentre restano 100 con il welfare». Il cuore pulsante del welfare: capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e idoneità a cogliere i vantaggi offerti dall'ordinamento per conferire il maggior vantaggio ai beneficiari. In poche parole, l'essenza del welfare. Una essenza che deve rappresentare l'obiettivo ultimo di relazioni industriali che vogliano mettersi seriamente e responsabilmente in gioco sul tema, come accaduto in passato e come dovrà essere in futuro. Dunque, prendendo a prestito il motto aziendale, anche sul tema welfare A2A sarà «Presente nel futuro».



Mercato del lavoro e investimenti

*di Silvia Marinari**

L'Accordo interconfederale

L'accordo interconfederale del marzo 2018 è un accordo programmatico che – pur non avendo un immediato effetto nella disciplina delle relazioni industriali e dei rapporti di lavoro – contiene numerose importanti dichiarazioni di intenti.

Uno dei presupposti cardine dell'accordo è che un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo sia necessario per qualificare i processi di trasformazione e digitalizzazione che stanno caratterizzando il contesto produttivo, e realizzando le condizioni per un incremento della produttività delle imprese, un rafforzamento dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori e la creazione di posti di lavoro qualificati.

Sul tema del mercato del lavoro, poi, è evidente l'obiettivo strategico di cambiarne l'equilibrio, favorendo in particolare l'occupazione giovanile condividendo una strategia di sviluppo, basata su formazione, ricerca e innovazione.

Una trasformazione profonda

Il mercato del lavoro sta cambiando in modo molto veloce e sempre più evidente, perché sono cambiati sia il lavoro sia le persone. Lo sviluppo e l'innovazione tecnologica, la globalizzazione, l'evoluzione delle reti – sia infrastrutturali che sociali – l'invecchiamento della popolazione e la crisi demografica, sono tra i fattori che hanno contribuito alla nascita di nuovi lavori e alla trasformazione del modo di condurre professioni o mansioni più tradizionali. Contemporaneamente anche le persone sono cambiate adattandosi al nuovo contesto: l'allungamento della vita produttiva, il ricambio generazionale, la perdita del senso di sicurezza del posto di lavoro – un tempo prevedibile nei tempi e nel percorso – la digitalizzazione, le nuove necessità di conciliazione con la vita privata e via dicendo. Di tutto questo risente il mercato del lavoro.

Il cambiamento nel settore elettrico

Nel settore elettrico in cui opera Terna la trasformazione in atto è particolarmente evidente e comporta un impatto rilevante sull'organizzazione del lavoro, le competenze e i modelli di business che dovranno adattarsi per accogliere e utilizzare le nuove tecnologie e le nuove conseguenti professionalità.

* Responsabile Risorse umane, Organizzazione e Affari generali – Gruppo Terna.



I principali elementi di novità si possono riassumere nella nascita di nuovi ruoli professionali «*elite*» come *Data analyst*, Specialisti IoT e *Cyber security*, *Digital enabler*, *User experience designer*, ecc; nell'evoluzione delle competenze nei ruoli esistenti e delle modalità di formazione e riconversione; inoltre, l'introduzione di nuove pratiche di lavoro che riconfigurano i processi decisionali, di innovazione, controllo, coordinamento e collaborazione come ad esempio, team cross-funzionali e intergenerazionali portano ad una necessaria evoluzione delle strutture organizzative. Evoluzione che riguarda anche le relazioni industriali, sempre più attente allo sviluppo di nuove competenze e nuovi metodi di lavoro.

Il gruppo Terna

Terna gestisce la rete di trasmissione italiana in alta e altissima tensione, una delle più moderne e tecnologiche in Europa. Proprietaria del 99,6% della Rtn; Terna garantisce sicurezza, qualità ed economicità nel tempo del Sistema elettrico nazionale perseguendo lo sviluppo della rete e la sua integrazione con il resto del continente. Attore centrale nella trasformazione del mercato elettrico verso la de-carbonizzazione e la piena integrazione delle fonti rinnovabili, Terna è quotata in borsa dal 2004 e nel Piano strategico 2018-2022 ha previsto un'accelerazione degli investimenti per lo sviluppo della rete elettrica in Italia. Per il suo profilo e per la sua mission di leader nella transizione energetica, Terna mette al centro le persone investendo su di loro come uno dei principali fattori abilitanti il Piano industriale insieme all'innovazione e alla digitalizzazione.

Il ruolo delle Risorse umane

In questo contesto anche il ruolo delle Risorse umane in Terna sta cambiando, dovendo rappresentare il fulcro per individuare percorsi e modalità innovative per intercettare la nuova sensibilità delle persone e le loro priorità, soprattutto dei più giovani, e creare condizioni di lavoro per attrarre e trattenere le risorse migliori.

Per questo stiamo ridisegnando i processi, automatizzando le mansioni a minore valore aggiunto e dedicando molto tempo alla progettazione di opportunità di sviluppo professionale. Nel progetto di digitalizzazione *Hr* stiamo portando avanti un portfolio di iniziative che lavora sui 3 assi della «*Digital experience*» quali «*Candidate*», «*Management*» ed «*Employee*» per offrire ad ognuno processi e strumenti costruiti sulle esigenze specifiche. Alla base della nostra azione ci sono i valori aziendali. L'identità aziendale e i valori di riferimento sono la *reason why* per tutto ciò che facciamo e il fulcro intorno al quale si costruisce lo spirito di appartenenza all'azienda del nostro personale. Per questo abbiamo promosso una campagna di comunicazione sull'identità e i valori, raccontando l'azienda attraverso i suoi valori icona: la lealtà, la passione e la responsabilità.

La Talent attraction

Siamo molto attivi nei progetti di attrazione di risorse preziose: abbiamo siglato 17 partnership con le Università più importanti in Italia e all'estero: Luiss, PoliMi, PoliTo, La Sapienza, Stanford; siamo al terzo anno del programma di Alternanza Scuola Lavoro che



coinvolge circa 600 studenti del 4° e 5° anno di 13 istituti tecnici; promuoviamo eventi di recruiting innovativi, come quello svolto ad aprile presso il Teatro Eliseo di Roma, realizzando una formula inedita, una sorta di *creathon*, per osservare *skills* e competenze soft, attraverso un'attività creativa di gruppo.

I ragazzi, divisi in gruppi, hanno simulato la creazione di una performance teatrale, dalla scrittura al casting, dal trailer alla messa in scena, supportati da un team di attori professionisti e osservati da assessor specialisti. Sono state valutate quelle abilità e competenze che per Terna sono particolarmente rilevanti quali il lavoro di squadra, l'orientamento al risultato, la flessibilità e l'attitudine digitale. Il successo dell'iniziativa, dedicata a 100 giovani neo laureati in ingegneria e economia selezionati tra oltre 1.000 richieste di partecipazione, ci spinge a proseguire su questa strada.

Il ricambio generazionale e il re-skilling delle competenze

Il tema del ricambio generazionale ha un impatto rilevante su Terna sia dal punto di vista quantitativo – circa un quarto della popolazione aziendale è di nuova generazione con più di mille giovani entrati in azienda negli ultimi 3 anni – sia dal punto di vista qualitativo. A loro è dedicato un percorso di *on-boarding* strutturato di accoglienza e conoscenza delle tematiche del mercato elettrico e dell'azienda, che prevede anche un periodo di *job shadowing* per comprendere al meglio una realtà complessa come la nostra.

Per adeguare e sviluppare le competenze esistenti, invece, abbiamo varato un programma di *re-skilling* focalizzato su competenze digitali e soft skill. Da sempre la formazione è per Terna un asset aziendale, uno strumento privilegiato per la creazione di valore aggiunto per le persone e per il business. Per questo è stato creato un sistema di formazione integrato – il Campus Terna – che dai luoghi in cui viene svolta, alla qualità dei percorsi formativi, al contributo offerto dalla *faculty*, rappresenta una realtà di eccellenza che assicura il consolidamento delle competenze professionali, soprattutto quelle specifiche dell'ambito elettrico, lo sviluppo di skills innovative e un costante aggiornamento tecnico-specialistico. Nel 2018 abbiamo erogato 55 ore di formazione pro-capite (203.556 ore totali), coprendo il 100% della popolazione interna con iniziative che riguardano la formazione tecnica, manageriale e competenze soft. Naturalmente, grande impegno e grande attenzione viene riservata alle iniziative formative che riguardano la sicurezza, tema di particolare rilievo per le attività che svolgiamo quotidianamente, con un programma ad hoc che riguarda la totalità del personale operativo sul territorio.

Il bilanciamento vita-lavoro

L'ascolto delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro ci ha portato a costruire progetti che possano consentire al personale di lavorare con maggiore serenità. Promuoviamo il sostegno alle famiglie a partire dalla loro costituzione con un premio di nuzialità per poi riconoscere speciali concessioni ai neogenitori come i permessi per i papà (sia per la nascita che per il primo giorno di scuola elementare) e l'incremento di retribuzione rispetto a quanto corrisposto dall'Inps, per le mamme, durante i loro primi 3 mesi di maternità.

Con Terna Welfare offriamo la possibilità di sostenere le spese di scuola, di acquisto dei libri scolastici o di campus e vacanze studio. Quest'anno abbiamo anche offerto la partecipa-



zione a corsi di orientamento universitario, la «Summer School Luiss» a Roma e a Milano. Per contribuire in modo concreto alla conciliazione del tempo tra famiglia e lavoro abbiamo dato avvio allo Smart Working iniziando con un progetto pilota di sperimentazione. Ma la vita di una famiglia è fatta di tanti altri momenti, di tempo libero e di coinvolgimento, ma anche di cultura e di dialogo. Per questo organizziamo eventi sportivi e culturali sul territorio dedicati al personale e alle loro famiglie: gli «Open2Family».

Le relazioni industriali

I processi di trasformazione in atto presuppongono un'evoluzione del sistema di relazioni industriali e in tal senso appare corretta la direzione indicata dall'accordo interconfederale, che prevede un ruolo sempre più centrale dei contratti collettivi di secondo livello e una governance equilibrata alla bilateralità.

In particolare, la ricerca di una via delle relazioni industriali diventa sempre più una scelta strategica, in cui è importante trovare con le Organizzazioni sindacali un terreno comune su temi in cui non sempre il confronto è facile, quali la consequenzialità tra evoluzione della tecnologia e cambiamenti delle competenze e delle attitudini richieste.

In tal senso le scelte di Terna – oltre che di impulso alla contrattazione aziendale su temi quali il salario di produttività e il welfare aziendale – sono orientate proprio a discutere con le Organizzazioni sindacali i problemi dell'azienda e le prospettive che nel contempo si aprono, per esempio coinvolgendole nella condivisione del nostro piano strategico quinquennale e mantenendo un dialogo intenso in una serie di commissioni bilaterali in cui siamo coinvolti.



Accordi e applicazioni a un anno di distanza: il tema della misurazione della rappresentatività

*di Sergio Spiller**

Il patto per la fabbrica e la misurazione della rappresentanza

L'accordo interconfederale fra Cgil, Cisl, Uil con Confindustria del 9 marzo 2018 sulla contrattazione collettiva e la misurazione della rappresentanza è stato valutato, da una gran parte dei commentatori e dagli studiosi delle relazioni sindacali e del diritto del lavoro, come un elemento innovativo in grado di sbloccare una situazione che si trascina da tempo. In particolare oltre a definire i riferimenti per il rinnovo dei contratti nazionali, riconoscere il ruolo della contrattazione di secondo livello, individuare cinque aree tematiche (welfare contrattuale, Industria 4.0 e formazione professionale e continua, sicurezza sul lavoro, mercato del lavoro e partecipazione organizzativa) su cui sviluppare il confronto con iniziative specifiche, l'accordo permette il rilancio del tema della misurazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali e riconosce la necessità di realizzare la misurazione della rappresentanza imprenditoriale e a tal fine individua alcune modalità per realizzarla.

L'accordo ha determinato un clima positivo fra le parti tanto che si è arrivati a indicare il mese di giugno del 2019, come il momento in cui si sarebbe potuta effettuare la prima certificazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali. Tuttavia, nei mesi successivi alla firma dell'accordo, mentre si è cominciato a delineare un percorso per la misurazione della rappresentanza delle Organizzazioni imprenditoriali, sul fronte della misurazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali sono cominciati ad emergere, soprattutto in ambito istituzionale, atteggiamenti e posizioni che hanno portato all'odierna situazione di stasi, che non permette di ipotizzare quando sarà possibile realizzare la prima misurazione certificata della rappresentanza.

Il contesto che ha portato all'accordo sulla rappresentanza

Per cercare di capire qual è lo stato di applicazione degli Accordi sulla rappresentanza, quali sono le questioni in gioco e perché siamo arrivati all'attuale situazione di stallo, è utile ricostruire il quadro d'insieme per evitare di dare una lettura semplificata e per cogliere le criticità e le opportunità che stanno emergendo.

Prima di tutto è utile ricordare che il tema della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali e imprenditoriali si inserisce nella più ampia questione del governo delle società complesse nelle quali convivono più centri di decisione e nelle quali i bisogni e i comportamenti delle persone mutano con grande velocità e spesso non rispondono neanche a scelte razionali. È quindi fondamentale comprendere la stretta relazione con il tipo di democrazia

* Dipartimento Democrazia economica Cisl confederale.



(diretta o rappresentativa) che si intende realizzare e con il ruolo che si intende assegnare ai corpi intermedi e alla società civile. In particolare per i soggetti di rappresentanza economica e sociale il tema generale è quello della democrazia economica come una delle forme di governo dell'economia capitalista dentro la quale si stanno evidenziando sempre nuove forme di lavoro e impresa.

In questo contesto emergono spinte verso quella che è chiamata la «democrazia immediata» nella quale attraverso i media si saltano le mediazioni e si propongono modelli di dis-intermediazione che marginalizzano il ruolo dei corpi intermedi e delle strutture di rappresentanza e indebolendo così la loro capacità contrattuale e il loro ruolo di intermediazione sociale. La rappresentanza delle Organizzazioni sindacali non è quindi solo una questione di democrazia formale ma deve fare i conti con i vincoli e gli obblighi insiti nel suo compito primario che è quello di stendere i contratti (con la conseguente necessità di determinare chi ha il diritto di farli e con la particolare struttura del sistema contrattuale italiano nel quale convivono (senza entrare nel merito del peso specifico fra i due) il Contratto nazionale e la Contrattazione di 2° livello aziendale o territoriale.

Questa particolare struttura ha portato all'individuazione di due soggetti che hanno il compito di svolgere la contrattazione e di sottoscrivere i contratti: l'Organizzazione sindacale (a cui spetta il compito di fare i Contratti nazionali) e le Rappresentanze sindacali aziendali (che hanno la titolarità di svolgere la Contrattazione aziendale). Le Rappresentanze sindacali aziendali possono essere di due tipi: le Rsa previste dalla legge o le Rsu previste dagli accordi fra le parti.

Per completare la descrizione del contesto e fornire un ulteriore elemento che serve a capire la differenza di comportamento delle Organizzazioni (sia sindacali che datoriali) va ricordato che l'ordinamento italiano garantisce la libertà di associazione e la libertà di contrattazione.

L'insieme di questi fattori determinato dalla storia delle relazioni industriali italiane ha prodotto un sistema deregolamentato nel quale sono emersi elementi che rendono ingestibile, contraddittorio, sperequato e inefficiente il sistema delle relazioni e di conseguenza incoerente il sistema contrattuale con perdita di credibilità dell'azione sindacale. Le vicende di questi anni lo hanno segnalato in modo inequivocabile: moltiplicazione delle associazioni di rappresentanza sia sindacale che imprenditoriale, accordi separati, non rispetto (spesso anche da parte dei sottoscrittori) degli accordi, incremento delle soluzioni individuali, iniziative di mobilitazione rivolte contro l'utenza, contratti pirata molto al di sotto degli standard dei contratti leader, moltiplicazione del ricorso alla magistratura.

Gli accordi sulla rappresentanza

Per recuperare il ruolo centrale della contrattazione si è reso necessario quindi passare da un sistema fondato sul reciproco riconoscimento e su regole informali a un sistema in cui il diritto a rappresentare e a contrattare sia fondato sulla misurazione oggettiva della rappresentatività, sul rispetto di regole codificate e sull'assunzione di impegni vincolanti e non derogabili. Il requisito della rappresentatività è l'elemento centrale del sistema perché presiede a tutta una serie di norme legali e contrattuali inerenti a molti aspetti del rapporto di lavoro.

Tale impostazione è chiaramente espressa nella premessa dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 dove si dichiara esplicitamente: «è essenziale un sistema di relazioni sindacali e contrattuali regolato e quindi in grado di dare certezze non solo riguardo ai soggetti,



ai livelli, ai tempi e ai contenuti della contrattazione collettiva ma anche sull'affidabilità ed il rispetto delle regole stabilite».

Una volta stabilito l'obiettivo si è posto il problema di come realizzarlo: se attraverso una legge o attraverso un accordo fra le Organizzazioni sindacali e imprenditoriali. Concorde-mente è stata individuata la strada pattizia come quella più adeguata per definire le modali-tà di misurazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali tenuto conto anche dell'estrema differenziazione e articolazione della struttura del sistema delle imprese del nostro Paese. Nel delineare questa modalità le parti firmatarie del Testo Unico prospettaro-no la possibilità di un intervento legislativo che avesse una funzione non alternativa rispet-to a quanto definito dall'accordo ma di sostegno e facilitazione all'applicazione di quanto previsto. Come vedremo è attorno a questa scelta che trovano origine parte delle difficoltà che sono alla base della situazione di stasi in cui si trova il processo di misurazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali.

Dopo l'accordo del 28 giugno del 2011, con l'obiettivo di dare pratica attuazione a quanto ivi previsto, sono stati sottoscritti l'accordo interconfederale del 31 maggio 2013 e infine l'accordo interconfederale 10 gennaio 2014 (Il Testo unico sulla Rappresentanza). L'ul-timo accordo ha completato l'impianto delle norme sulla rappresentanza e ha previsto le procedure da applicare nei confronti delle organizzazioni inadempienti rispetto a quanto previsto dall'accordo stesso. Il Testo unico sulla Rappresentanza è stato sottoscritto, oltre che da Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, da oltre 140 Organizzazioni sindacali.

Dopo la sottoscrizione del Testo unico sulla Rappresentanza sono stati stipulati accordi sulla materia della misurazione della rappresentanza con numerose Organizzazioni imprenditoriali (Confservizi, Artigiani, Confcommercio, Confesercenti, Confcooperative, Confapi...).

I contenuti degli accordi sulla rappresentanza

Tutti gli accordi sulla rappresentanza riconoscono due soggetti con titolarità a svolgere la contrattazione: le Organizzazioni sindacali formalmente costituite (per il Contratto nazio-nale) e le Rappresentanze sindacali aziendali (per la contrattazione aziendale). Di conse-guenza gli accordi prevedono: a) la misurazione e la certificazione della rappresentanza ai fini della contrattazione nazionale di categoria, b) la regolamentazione delle rappresen-tanze in azienda.

La regolamentazione della rappresentanza in azienda prevede che le Organizzazioni sinda-cali possano scegliere se costituire le Rsu o le Rsa (anche se ci sono dei limiti a tale libertà come quello che prevede la rinuncia a costituire le Rsa dove sono già state costituite le Rsu) definisce chi può indire e partecipare alle elezioni, l'elezione in modo proporzionale ai voti ricevuti dei componenti la rappresentanza, e la validità delle elezioni quando partecipano al voto il 50% degli aventi diritto. Poiché le Rsu sono elette da tutti i lavoratori mentre le Rsa sono elette dai soli lavoratori iscritti ad una determinata organizzazione, sono previste modalità diverse in merito alla validità degli accordi sottoscritti. Un elemento di chiarezza nel funzionamento delle rappresentanze aziendali è la norma che prevede che all'interno di un'azienda ci possa essere una sola tipologia di rappresentanza (o Rsa o Rsu).

Più complicata la misurazione e la certificazione della rappresentanza ai fini della contrat-tazione nazionale. I due parametri individuati per misurare la rappresentanza sono il dato associativo e il numero di voti ottenuti dalle singole organizzazioni nelle elezioni per il rinnovo delle Rsu. Il criterio sembra semplice ma, anche limitandosi al solo dato associa-



tivo, presenta molte problematicità. Non esiste infatti un unico modo per un lavoratore di aderire all'Organizzazione sindacale: lo si può fare tramite delega, iscrizione brevi manu, tramite l'Inps nei casi di Naspi, tramite l'utilizzo dei servizi sindacali. In alcuni casi poi, specie nelle realtà frammentate o nelle aziende di piccole dimensioni, il dato associativo e il dato elettorale sono poco significativi per cui alcuni accordi (quello con gli artigiani, con Confcommercio, con Confesercenti) hanno previsto di individuare un terzo indicatore (la bilateralità o il numero di vertenze) per una misurazione più vicina alla realtà. Inoltre poichè le dichiarazioni sul dato associativo da parte delle imprese sono volontarie non sempre le aziende sono disponibili a svolgere questo compito. Sono comportamenti e problematiche oggettive che potrebbero essere superate con una legge di sostegno che vincoli le aziende a fornire i dati.

Queste problematiche sono utilizzate da alcuni, che non hanno interesse a certificare la loro rappresentanza, per giustificare la posizione di stallo che si è andata determinando in questi mesi.

L'applicazione degli accordi

Gli accordi politici sulla rappresentanza per poter essere applicati hanno bisogno di due altri a adempimenti: gli accordi attuativi e le convenzioni con gli enti preposti alla raccolta dei dati associativi ed elettorali. Accordi attuativi sono stati definiti con Confindustria e con Confservizi ed è inoltre praticamente concluso anche quello con Confcooperative. Sono ancora da realizzare invece gli accordi attuativi con tutte le altre associazioni imprenditoriali sia per problemi interni a tali Organizzazioni sia per la difficoltà a trovare un accordo su come misurare e su quanto far pesare il terzo parametro (bilateralità, vertenze...).

Da un punto di vista operativo gli enti preposti alla raccolta dei dati erano stati individuati nell'Inps e nel Cnel. Mentre la convenzione con l'Inps per la raccolta dei dati associativi dei contratti di Confindustria è stata definita ancora nel 2015 e quella con Confservizi nel 2016, più complicata è stata la questione della raccolta dei dati elettorali che l'accordo del 10 gennaio 2014 aveva affidato al Cnel. La proposta di modifica Costituzionale approvata nell'aprile del 2016 prevedeva la sua abolizione, per cui si dovette trovare un altro soggetto istituzionale in grado di svolgere la funzione che gli era stata inizialmente assegnata. Con apposito accordo le parti avevano deciso di affidare il compito di raccolta dei dati elettorali e della loro ponderazione con i dati associativi all'Inps, mentre il compito di certificare i risultati era stato affidato ad una Commissione nazionale di garanzia presieduta da un responsabile nominato dal ministero del Lavoro. Tutti questi passaggi sono stati gestiti con il coinvolgimento e l'approvazione del ministero del Lavoro che si era impegnato garantire la loro applicazione. Il ruolo del ministero del Lavoro è determinante sia per il ruolo che svolge nei confronti dell'Inps sia per il coinvolgimento nell'operazione di raccolta dei dati elettorali degli Ispettorati Provinciali del Lavoro. La convenzione sottoscritta con l'Inps per realizzare la raccolta del dato associativo è scaduta nel primo semestre del 2018. Si è reso necessario definire una nuova convenzione per la raccolta dei dati associativi e di quelli elettorali. Con la definizione di tale convenzione si è determinata la condizione per riuscire a produrre la prima certificazione sulla rappresentatività delle Organizzazioni sindacali per il mese di giugno del 2019. La convinzione di riuscire a realizzare la misurazione per tale mese derivava dal fatto che nonostante i limiti di una raccolta dati che mantiene un carattere volontaristico (non obbligatorietà per le aziende di fornire all'Inps il dato degli iscritti, e ruolo delle commissioni elettorali aziendali per comunicare il dato dei voti raccolti dalle



singole liste nelle elezioni per le Rsu) i dati a disposizione indicavano che per un certo numero di contratti si stavano determinando le condizioni minime per la certificazione. Poi, dopo l'accelerazione seguita alla stipula dell'accordo interconfederale, tutto si è fermato.

Il cambiamento di clima

Negli ultimi anni si è determinato un clima largamente concorde sul fatto che la misurazione della rappresentanza delle Organizzazioni sindacali sia fatta con l'accordo fra le parti e sull'opportunità di fare riferimento, per realizzarla, ai parametri già previsti per misurare la rappresentatività delle Organizzazioni sindacali nel pubblico impiego. Lo confermano gli accordi fatti in materia con le principali associazioni imprenditoriali, il numero delle Organizzazioni sindacali che hanno aderito al Testo unico, il parere favorevole del governo e il sostegno delle principali forze politiche e degli studiosi di Diritto del lavoro. Dopo le elezioni del 4 marzo del 2018 sono mutati gli atteggiamenti e i giudizi come bene attestano le dichiarazioni e i comportamenti assunti da numerosi esponenti politici. Tali posizioni fanno intravedere obiettivi tesi a ridimensionare il ruolo del sindacato e dei corpi intermedi della società a favore di un sistema in cui prevale la rappresentanza diretta o l'assunzione della rappresentanza sociale da parte del sistema politico. Così mentre da una parte si dichiara l'importanza del sindacato e del suo ruolo, pur sollevando il dubbio sulla sua effettiva rappresentatività, dall'altra invece si riconosce ruolo ai soggetti più disparati (emblematica a questo riguardo la convocazione di 42 associazioni le più disparate per la vertenza Ilva). Tale atteggiamento è diventato evidente alla fine di luglio quando il ministero del Lavoro non ha dato mandato al Presidente dell'Inps di sottoscrivere la convenzione che avrebbe reso operativa la raccolta di tutti i dati per realizzare la certificazione. Tale comportamento non è dovuto al caso ma è una scelta precisa resa evidente dalla mancata risposta del ministero alla formale richiesta di Confindustria, Cgil, Cisl, Uil di sbloccare la situazione e di dare mandato all'Inps di firmare la convenzione. La posizione del Governo ha costretto l'Inps a bloccare il normale flusso di dati e a interrompere il processo di certificazione.

Se si tiene conto che nel contempo alcune Organizzazioni sindacali, che hanno sottoscritto il testo unico ma che probabilmente sono consapevoli che la certificazione della rappresentanza attesterebbe la loro ridotta rappresentatività, stanno prendendo le distanze dal percorso di certificazione, si comprende allora il senso della dichiarata intenzione di bloccare il processo e di farlo ripartire su altre basi (ma non si evidenzia quali siano). Siamo quindi in un momento critico della realizzazione del processo di certificazione della rappresentanza. La Cisl ha ribadito più volte la propria volontà di attuare tale processo perché lo ritiene elemento fondamentale di un sistema di relazioni fondato sulle regole e utile a dare certezza di condizioni alla pratica della contrattazione.

In questo contesto riemerge con sempre maggior frequenza la richiesta di una di una legge in materia di rappresentanza sindacale. Riteniamo che questa non può essere sostitutiva delle soluzioni definite in modo contrattuale ma deve intervenire solo per sostenerle e facilitarle.

Le cose si muovono

L'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 sul tema della certificazione della rappresentanza inserisce nel dibattito e nella pratica delle relazioni un altro importante elemento di



novità quando riconosce che «questo percorso, per essere compiuto e pienamente efficace, necessita, quindi, della misurazione della rappresentanza anche di parte datoriale». Tale principio era stato già riconosciuto in alcuni degli accordi sottoscritti prima del Patto per la Fabbrica e ha trovato la sua principale, anche se non unica, motivazione nell'esplosione del numero di contratti nazionali che si è avuta negli ultimi anni e nel fatto che molti di questi contratti hanno caratteristiche tali (sia in materia normativa che salariale) da cui determinare una situazione di dumping contrattuale rispetto ai contratti prevalenti.

Affrontare il tema della misurazione della rappresentanza datoriale risulta ancora più complicato di quello della misurazione della rappresentanza dei lavoratori. Siamo infatti nella situazione per cui in ogni settore merceologico si è in presenza di una molteplicità di contratti. Infatti solo in pochi casi la legge interviene per assegnare una precisa collocazione normativa ad un settore (ad esempio l'artigianato) mentre nella maggioranza dei casi l'unico riferimento è la libertà di contrattazione. In questo contesto emerge il problema di chiarire se ci sia la necessità di avere un solo contratto per settore. Inoltre le trasformazioni del sistema produttivo impongono di ragionare sui confini merceologici dei contratti e sull'utilità o meno di avere eventualmente confini numerici.

Inoltre per poter arrivare alla misurazione della rappresentanza imprenditoriale è necessario che le associazioni imprenditoriali, molto divise fra di loro, trovino il modo di realizzare una qualche modalità di raccordo.

Per tutti questi motivi l'accordo interconfederale non definisce le modalità di misurazione della rappresentanza imprenditoriale ma individua un percorso, accompagnato da un ruolo attivo del Cnel e da condividere anche con le altre Associazioni datoriali, che permetta di individuare il modello di certificazione della rappresentanza datoriale. Nel corso di questi mesi si è operato in tale direzione, acquisendo elementi conoscitivi sui contratti, sul bacino di loro applicazione, e sui lavoratori a cui sono applicati. Stanno emergendo in questo modo alcune ipotesi su cui lavorare per individuare le modalità di misurazione.

La lettura dello stato dell'arte sul tema della misurazione della rappresentanza ad un anno di distanza dall'accordo interconfederale mette quindi in risalto l'ambivalenza della situazione di stallo per quanto riguarda la misurazione della rappresentanza sindacale; lavori in corso invece per la misurazione della rappresentanza datoriale. È la dimostrazione di quanti interessi si muovono attorno a questo tema, dell'uso strumentale che viene fatto della materia e della necessità di trovare le regole per permettere alla contrattazione di realizzare in modo efficace l'innovazione dei processi produttivi e organizzativi delle imprese e la difesa degli interessi dei lavoratori.



Osservatorio sindacale: dietro l'arte e la cultura possono nascondersi lo sfruttamento e la svalorizzazione del lavoro. Il caso, a lieto fine, della Fondazione Magnani Rocca (Pr)

*di Francesca Benedetti**

La Fondazione Magnani Rocca ha sede nella «Villa dei Capolavori» di Mamiano di Traversetolo (Pr), che ospita la prestigiosa collezione di Luigi Magnani, annovera, fra le altre, opere di Gentile da Fabriano, Filippo Lippi, Carpaccio, Dürer, Tiziano, Rubens, Van Dyck, Goya e, tra i contemporanei, Monet, Renoir, Cézanne, sino a De Chirico, De Pisis, cinquanta opere di Morandi, Burri, oltre a sculture di Canova e di Bartolini. La fondazione viene qualificata la *mission* di diffusione della cultura e dell'arte quali strumenti per la crescita della società civile.

La Fondazione nasce nel 1977 dalla volontà di Luigi Magnani (1906-1984), affiancato con passione dall'allora Cassa di Risparmio di Parma ora Cariparma-Crédit Agricole, di onorare la memoria del padre Giuseppe e della madre Donna Eugenia Rocca, con lo scopo di favorire e sviluppare attività culturali di carattere artistico, musicale e letterario.

In un magnifico contesto come quello descritto, circondato da un parco abbellito da alberi secolari di rara bellezza, gli appassionati di arte si lasciano incantare, trascinare dall'amore per la bellezza e le storie di vita e di passioni narrate dai dipinti, dalle sculture e dagli arredi, raccontate dalle operatrici museali che ad ogni apertura stagione, accolgono e accompagnano i visitatori in un viaggio nella storia dell'arte, sapientemente raccontato.

Ma oltre il palcoscenico, dove l'occhio dello spettatore non arriva, finisce l'incanto, ed inizia il mondo reale, un mondo fatto di professionalità e vita personale mortificati da un lavoro profondamente amato, ma che costringe ad una vita di privazioni. Solo un anno fa, nel febbraio del 2018, l'allora ministro dei Beni artistici e delle attività culturali e del turismo, Dario Franceschini, annunciava la decisione del Mibact, presa all'unanimità dai sette esperti, membri della commissione dello stesso ministero, di premiare, a ragione, Parma Capitale della cultura 2020, città tra le più creative nella produzione culturale, capace di cambiare in una prospettiva non ideologica, ma consapevolmente orientata al futuro.

La Fisascat-Cisl di Parma e Piacenza è stata invitata ad entrare nel «dietro le quinte» di questo entusiasmante e compiacente spettacolo, ha incontrato alcune delle protagoniste che contribuiscono a dare voce agli artisti, alle loro opere, e ad esprimere quelle emozioni che trovano origine dalla passione di chi le racconta.

Stiamo parlando di dieci operatrici culturali, altamente qualificate, con tutti i titoli che occorrono per poter rappresentare con orgoglio le opere d'arte che per più mesi all'anno, in mostre temporanee, vengono ospitate presso la Fondazione Magnani Rocca, uno dei più prestigiosi luoghi di attrazione culturale della città ducale.

La loro storia ci porta a otto anni fa, quando la Fondazione Magnani Rocca offrì loro una collaborazione occasionale trasformatasi dopo pochi anni, in un contratto stagionale con più chiamate all'anno, inquadrandole professionalmente con la mansione di fattorino/

* Segretaria generale Fisascat Cisl Parma e Piacenza.



uscire a poco più di sei euro lordi l'ora, avendo come riferimento economico e normativo il contratto collettivo nazionale della vigilanza privata.

Il personale assistito dalla Fisascat-Cisl, ha più volte tentato di trovare un accordo con il presidente della Fondazione ed alcuni degli illustri membri del Cda, che comprendeva tutte le massime cariche politiche, religiose e culturali della città, un accordo che riconoscesse dignità al loro ruolo, alla loro professione, al loro operato tanto da contribuire a fare grande il nome della Fondazione, diventando un punto di riferimento oltre che per numerosi visitatori, per altri musei, nazionali ed internazionali con cui venivano tenute relazioni di collaborazione professionale e scambio culturale. Purtroppo, il cda della Fondazione, per il tramite del suo portavoce il Presidente, ha negato qualsiasi disponibilità e in un atto di alterigia, ha risolto ogni livello di collaborazione mettendo di fatto alla porta chi è stato colpevole, di voler riconosciuta professionalità al proprio operato.

A ottobre 2018, sfumato ogni tentativo di mediazione promosso sempre con caparbia dalle lavoratrici per il tramite della Fisascat-Cisl, si è deciso di non arrendersi davanti alla miopia di coloro che si proclamano promotori di cultura. Ci siamo trovati costretti a depositare dieci ricorsi individuali alla cancelleria del Tribunale di Parma, spaventati dalla forza di «Golia» all'interno della società cittadina, ma convinti che essere dalla parte della ragione, non può che avere giustizia.

Il 27 febbraio 2019, si è svolta la definizione della vertenza davanti al giudice del lavoro secondo la proposta conciliativa dello stesso che vede il riconoscimento del differenziale economico maturato nei cinque anni precedenti nonché una cifra a titolo di risarcimento per un ammontare complessivo di circa 220 mila euro, oltre alla corresponsione delle spese legali di parte.

La grande soddisfazione sindacale è stata quella di aver ridato a queste giovani donne, unite da un profondo affetto, la speranza che non sempre vince il più forte, chi usa la prepotenza del potere per reprimere, indossando una maschera di buone intenzioni.

La vicenda della Fondazione Magnani Rocca delinea un quadro generale di impoverimento continuo del lavoro che non trova argini.

Negli anni si rileva una corsa da parte del mondo imprenditoriale, soprattutto nel settore dei servizi, alla ricerca del risparmio a ogni costo attraverso l'applicazione di contratti nazionali che non sempre sono sottoscritti dai sindacati maggiormente rappresentativi. La giurisprudenza consolidata si è spesso e anche di recente, pronunciata nel senso della «non obbligatorietà dell'applicazione di contratti di settore da parte dell'azienda datrice», lasciando ampi spazi di scelta nel determinare liberamente le retribuzioni di riferimento, secondo l'unico criterio «del massimo risparmio».

Tutto questo, ha più volte, come nell'ipotesi della Fondazione Magnani Rocca, svilito la professionalità, le competenze del personale, dietro lo scudo del Ccnl firmato dai sindacati maggiormente rappresentativi, la cui applicazione non lascia spazi di tutela, neanche nelle aule di tribunale. Gli effetti sono devastanti per la tenuta delle retribuzioni, soprattutto quando parliamo del mondo cooperativo nel quale assistiamo, in particolare nella logistica, a gravi conseguenze di tipo sociale che anche determinano problemi di ordine pubblico.¹

Il tema dell'applicazione delle regole della contrattazione collettiva, non può quindi, non confrontarsi con la realtà concreta di ciò che accade nei posti di lavoro e interrogare non solo il sindacato, ma anche le associazioni dei datoriali.

¹ Si veda, ad esempio, il caso «Gls» polo logistico di Piacenza con manifestazione di sindacati autonomi del 10 febbraio 2018 che ha visto il pestaggio di un carabiniere.



Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil



CONFINDUSTRIA



1. Le ragioni

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo sia necessario per qualificare e realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione nella manifattura e nei servizi innovativi, tecnologici e di supporto all'industria.

In questa prospettiva e in un quadro di riferimento condiviso ritengono necessario definire al livello interconfederale percorsi e linee di indirizzo per le relazioni industriali al fine di assicurare una *governance* equilibrata alla contrattazione collettiva e alla bilateralità.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil si pongono, infatti, l'obiettivo di realizzare con questo accordo un ammodernamento del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva al fine di contribuire fattivamente alla crescita del Paese, alla riduzione delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito, alla crescita dei salari, al necessario miglioramento della competitività attraverso l'incremento della produttività delle imprese, al rafforzamento dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori e alla creazione di posti di lavoro qualificati.

Le Parti sono convinte che avere relazioni industriali autorevoli, dinamiche e qualificate costituisca un fattore di sviluppo, capace di incidere positivamente su un sistema economico-produttivo che deve essere in grado di vincere le sfide poste dai mercati sempre più globalizzati, dalla tecnologia e dai conseguenti cambiamenti del lavoro.

Con questo accordo, dunque, Confindustria e Cgil Cisl Uil intendono definire linee guida per una riforma dei contenuti e delle modalità delle relazioni industriali e degli assetti della contrattazione collettiva, nonché definire principi di indirizzo su alcune questioni di comune interesse, che è volontà condivisa mettere al centro del prosieguo del confronto, al fine di addivenire a ulteriori concrete intese.

2. Il contesto

L'economia italiana sta registrando una fase di ripresa e di crescita economica che va sostenuta e irrobustita, anche al fine di recuperare il gap competitivo e i differenziali che permangono rispetto alle altre maggiori economie concorrenti. È una fase economica, che necessita di una ulteriore implementazione degli investimenti, sia pubblici che privati, orientati all'innovazione.



ne, al potenziamento delle infrastrutture, alla competitività, a sostegno della domanda interna e al superamento dei divari territoriali a partire dalle aree del Mezzogiorno.

È, infatti, fondamentale tradurre la ripresa in crescita economica ma, soprattutto, è importante lavorare insieme per consolidare le condizioni per uno sviluppo del sistema economico e sociale del Paese. I processi di trasformazione in atto interrogano, infatti, sia la società che l'economia italiana e mettono al centro del dibattito i temi della qualità del lavoro, unitamente a quello della crescita della quantità dei posti di lavoro, della riduzione dei differenziali retributivi di genere, del contrasto al lavoro irregolare e in elusione e del tasso di occupazione tra la popolazione.

Occorre proseguire il potenziamento delle politiche per i giovani a partire dalle misure dirette a migliorare sempre più il rapporto tra scuola e lavoro. Occorre consolidare le filiere dell'istruzione e della formazione professionale, anche attraverso gli Istituti Tecnici Superiori e percorsi universitari orientati alle materie STEM e un forte impegno per una formazione continua di qualità che deve poter coinvolgere tutte le lavoratrici e i lavoratori. È necessario, in altre parole, favorire l'incontro domanda offerta nel mercato del lavoro, i percorsi di formazione e riqualificazione professionale, le politiche attive e il sostegno alle transizioni.

Sono indispensabili per il Paese, inoltre, imprese che investano ancora di più in ricerca e sviluppo. Serve, più in generale, un significativo aumento della competitività e della produttività accompagnata da una crescita dei salari. In questa prospettiva, un aumento della occupazione qualificata e la realizzazione di forme di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori sono un obiettivo comune da perseguire. Occorrono strumenti di politica economica sempre più mirati ad accompagnare la ripresa e ad implementare l'occupazione e un quadro stabile di investimenti pubblici.

Non si può prescindere da un'ampia condivisione degli obiettivi da perseguire entro una attenta lettura delle dinamiche e delle politiche europee. Si vogliono individuare riferimenti certi e condivisi verso cui orientare opportunamente le relazioni industriali e la contrattazione collettiva, in modo da cogliere tutte quelle opportunità che, anche attraverso misure economiche adeguate, si possono perseguire sul fronte della competitività, dei redditi da lavoro, del rilancio della domanda interna, che sono fattori importanti per la crescita dell'economia e lo sviluppo del sistema paese.

Su questi temi, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono opportuno avviare un confronto fattivo e partecipato, anche con le istituzioni pubbliche, con l'obiettivo di concorrere all'individuazione delle soluzioni più idonee al superamento di queste criticità.

3. Tre obiettivi centrali

Tre questioni rivestono, a giudizio di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, una particolare rilevanza e pertanto, saranno affrontate prioritariamente in modo da cogliere altrettanti importanti obiettivi.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil sono, infatti, convinte che serva:



- a) condividere una strategia di sviluppo, coordinata e coerente con le trasformazioni in atto, basata su formazione, ricerca e innovazione, volta a dare all'economia del Paese una crescita sostenibile e inclusiva, capace di affrontare e ridurre i dualismi produttivi, occupazionali e territoriali. Serve, a tal fine, estendere e qualificare gli investimenti privati e rilanciare quelli pubblici, con particolare riferimento all'utilizzo dei fondi strutturali. In particolare, per il Mezzogiorno occorre una strategia che sostenga tali investimenti, valorizzando i patti territoriali, dando attuazione agli accordi interconfederali, anche attraverso una più estesa e qualificata contrattazione di secondo livello mirata allo sviluppo produttivo e occupazionale;
- b) avere un mercato del lavoro più dinamico ed equilibrato che favorisca l'inserimento al lavoro dei giovani e delle donne e che potenzi l'investimento nelle politiche del lavoro per un sistema di politiche attive più efficace e più equo, tutelando e sostenendo al contempo le transizioni occupazionali e lavorative;
- c) rafforzare le misure di sostegno ad un modello di relazioni sindacali autonomo, innovativo e partecipativo, che sostenga la competitività dei settori e delle filiere produttive, nonché il valore e la qualità del lavoro e favorisca, anche attraverso la diffusione della contrattazione di secondo livello, i processi di trasformazione in atto e il collegamento virtuoso fra innovazioni, produttività del lavoro e retribuzioni.

4. Democrazia e misura della rappresentanza

Democrazia sindacale, misurazione e certificazione della rappresentanza costituiscono uno dei pilastri fondamentali del modello di relazioni sindacali tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil.

Nel Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014 sono stati, infatti, fissati, ai fini della contrattazione nazionale di categoria e di quella aziendale, i principi e le procedure volti a rafforzare l'autonomia negoziale delle Parti sociali.

Il Testo Unico fissa, altresì, regole chiare e condivise per la rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro e nei settori merceologici in cui si articola la rappresentanza di Confindustria, fissa inoltre principi per rendere efficaci ed esigibili gli accordi sottoscritti demandando ai CCNL di categoria la definizione delle procedure per la “previa consultazione certificata delle lavoratrici e dei lavoratori”.

Il consolidamento di questo pilastro delle relazioni industriali è indispensabile anche per il perseguimento degli obiettivi di questo accordo che si pone in continuità con le precedenti intese interconfederali ed è coerente con i principi sanciti dal legislatore costituzionale in tema di contrattazione collettiva.

Per tale ultima ragione, l'attuazione di queste intese dovrebbe essere sostenuta dalla piena e leale collaborazione delle istituzioni essendo finalizzate a rendere universale ed effettiva l'acquisizione dei dati relativi alla misura della rappresentanza (iscritti e voti). La certificazione della misura dei dati della rappresentanza delle parti stipulanti i singoli CCNL è, infatti, la prima condizione per realizzare quel sistema di relazioni sindacali previsto dal dettato costituzionale. Questo percorso, per essere compiuto e pienamente efficace, necessita, quindi, della misurazione della rappresentanza anche di parte datoriale. Conoscere l'effettivo livello di



rappresentanza di entrambe le parti stipulanti un CCNL, infatti, è indispensabile se si vuole davvero contrastare la proliferazione di contratti collettivi, stipulati da soggetti senza nessuna rappresentanza certificata, finalizzati esclusivamente a dare “copertura formale” a situazioni di vero e proprio “dumping contrattuale” che alterano la concorrenza fra imprese e danneggiano lavoratrici e lavoratori.

In quest’ottica Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, nel definire i reciproci impegni in materia, ritengono utile che si definisca un percorso condiviso anche con le altre Associazioni datoriali per arrivare ad un modello di certificazione della rappresentanza datoriale capace di garantire una contrattazione collettiva con efficacia ed esigibilità generalizzata, nel rispetto dei principi della democrazia, della libertà di associazione e del pluralismo sindacale.

Per consolidare la funzione della contrattazione collettiva nel sistema delle relazioni industriali, contrastando fenomeni di dumping contrattuale, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil credono opportuno che il CNEL – anche attraverso l’apposito gruppo di lavoro per il potenziamento della banca dati sulla contrattazione collettiva – possa accompagnare e favorire questo percorso, rendendosi disponibile a:

- a) effettuare una precisa ricognizione dei perimetri della contrattazione collettiva nazionale di categoria al fine di delinearne un quadro generale e consentire alle parti sociali di valutarne l’adeguatezza rispetto ai processi di trasformazione in corso nell’economia italiana. La ricognizione dei perimetri contrattuali potrà consentire alle parti sociali, se del caso, di apportarne i necessari correttivi, intervenendo sugli ambiti di applicazione della contrattazione collettiva nazionale di categoria, anche al fine di garantire una più stretta correlazione tra CCNL applicato e reale attività di impresa;
- b) effettuare un’attenta ricognizione dei soggetti che, nell’ambito dei perimetri contrattuali, risultino essere firmatari di contratti collettivi nazionali di categoria applicati alle lavoratrici ed ai lavoratori appartenenti ai settori oggetto di indagine, affinché diventi possibile, sulla base di dati oggettivi, accertarne l’effettiva rappresentatività.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, inoltre, si impegnano, in seguito alle ricognizioni di cui alle lettere a) e b), a proporre, laddove se ne ravvisasse la necessità, l’adozione, da parte di tutti i soggetti coinvolti, di regole che:

- assicurino il rispetto dei perimetri della contrattazione collettiva e dei suoi contenuti;
- garantiscano coerenza e funzionalità al sistema della contrattazione collettiva e impediscano – specie a soggetti privi di adeguato livello di rappresentatività certificata – di violare o forzare arbitrariamente i perimetri e gli ambiti di applicazione dei contratti collettivi nazionali di categoria.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che l’efficacia generalizzata dei contratti collettivi di lavoro costituisca un elemento qualificante del sistema di relazioni industriali e che le intese in materia di rappresentanza possano costituire, attraverso il loro recepimento, il presupposto per l’eventuale definizione di un quadro normativo in materia.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil avvieranno, in parallelo, un confronto in sede tecnica per valutare gli effetti dei processi di trasformazione del manifatturiero conseguenti alla cre-



scente terziarizzazione dell'economia e alle integrazioni funzionali rese possibili dalla digitalizzazione. Ne valuteranno quindi, gli effetti sulla contrattazione collettiva delle imprese aderenti a Confindustria che operano nell'area dei servizi innovativi e tecnologici di supporto al manifatturiero.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil avvertono la necessità di semplificare e rendere certi i processi negoziali. In questo senso credono, anzitutto, opportuno dare piena attuazione all'intero Testo Unico sulla rappresentanza che – proprio per valorizzare l'autonomia sindacale – ha fissato i principi di un sistema di relazioni sindacali democratico, orientato alla prevenzione dei conflitti, diretto ad assicurare efficacia ed esigibilità alle intese raggiunte comprese le parti da definire nei CCNL di categoria.

5. Principi per regolare assetti e contenuti della contrattazione collettiva

I continui processi di innovazione e trasformazione dei settori produttivi e del mondo del lavoro, i cui effetti debbono saper esser accompagnati dalla contrattazione, rendono opportuno adottare nelle relazioni industriali un modello di “*governance adattabile*” in grado di assicurare coerenza di sistema, pur nel rispetto delle differenti peculiarità che connotano i settori, i territori e le aziende dove la contrattazione collettiva del Sistema Confindustria si esercita.

È convinzione comune, infatti, che la competitività delle imprese e la valorizzazione del lavoro si possano meglio conseguire affidando ai diversi livelli di contrattazione collettiva compiti e funzioni distinte entro un quadro regolatorio flessibile, ma coerente nel suo disegno complessivo e, quindi, organico e certo.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil intendono, pertanto, definire qui le linee di indirizzo generale entro le quali la contrattazione collettiva, ai suoi differenti livelli, dovrà svolgersi:

- a) la contrattazione collettiva continuerà ad articolarsi su due livelli, nazionale e aziendale, ovvero territoriale laddove esistente secondo le prassi in essere, e dovrà garantire, per ciascuno dei due livelli, specifiche caratteristiche e funzioni;
- b) la contrattazione collettiva – nel quadro delle riforme finalizzate alla competitività delle imprese e alla crescita della produttività – dovrà contribuire a determinare le condizioni per migliorare il valore reale dei trattamenti economici e, nel contempo, favorire la crescita del valore aggiunto e dei risultati aziendali, nonché la valorizzazione dei contenuti professionali e delle competenze tecniche ed organizzative che il lavoro delle persone può esprimere;
- c) il contratto collettivo nazionale di categoria dovrà assolvere la sua principale funzione di fonte di regolazione dei rapporti di lavoro e di garante dei trattamenti economici e normativi comuni a tutti i lavoratori del settore, ovunque impiegati sul territorio nazionale;
- d) il contratto collettivo nazionale di categoria conserverà la sua funzione di regolatore delle relazioni sindacali del settore, disciplinando anche le principali iniziative di bilateralità in coerenza con le linee di indirizzo definite negli accordi interconfederali;



- e) Il contratto collettivo nazionale di categoria dovrà individuare il trattamento economico complessivo (TEC) e il trattamento economico minimo (TEM);
- f) Il trattamento economico complessivo (TEC) sarà costituito dal trattamento economico minimo (TEM), come determinato alla lettera H, e da tutti quei trattamenti economici – nei quali, limitatamente a questi fini, sono da ricomprendere fra gli altri anche le eventuali forme di welfare – che il contratto collettivo nazionale di categoria qualificherà come “comuni a tutti i lavoratori del settore”, a prescindere dal livello di contrattazione a cui il medesimo contratto collettivo nazionale di categoria ne affiderà la disciplina. Il contratto collettivo nazionale di categoria avrà cura di evidenziare in modo chiaro la durata e la causa di tali trattamenti economici e il livello di contrattazione a cui vengono affidati dovendosi, comunque, disciplinare, per i medesimi trattamenti, gli eventuali effetti economici in sommatoria fra il primo e il secondo livello di contrattazione collettiva;
- g) il contratto collettivo nazionale di categoria dovrà incentivare lo sviluppo virtuoso – quantitativo e qualitativo – della contrattazione di secondo livello, orientando le intese aziendali – raggiunte anche attraverso i percorsi definiti nell’Accordo Interconfederale del 14 luglio 2016 – ovvero quelle territoriali (laddove esistenti, secondo le prassi in essere), verso il riconoscimento di trattamenti economici strettamente legati a reali e concordati obiettivi di crescita della produttività aziendale, di qualità, di efficienza, di redditività, di innovazione, valorizzando i processi di digitalizzazione e favorendo forme e modalità di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori. Al fine di favorire la diffusione virtuosa della contrattazione collettiva di secondo livello, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil confermano l’impegno a svolgere un attento monitoraggio dell’attuazione dei contenuti dell’accordo del 14 luglio 2016 e ad assumere le iniziative opportune per diffonderne la più ampia ed efficace applicazione;
- h) il contratto collettivo nazionale di categoria individuerà i minimi tabellari per il periodo di vigenza contrattuale, intesi quali trattamento economico minimo (TEM). La variazione dei valori del TEM (minimi tabellari) avverrà – secondo le regole condizionate, per norma o prassi, nei singoli CCNL – in funzione degli scostamenti registrati nel tempo dall’indice dei prezzi al consumo armonizzato per i paesi membri della Comunità europea, depurato dalla dinamica dei prezzi dei beni energetici importati come calcolato dall’Istat. Il contratto collettivo nazionale di categoria, in ragione dei processi di trasformazione e o di innovazione organizzativa, potrà modificare il valore del TEM.

6. Relazioni industriali

È volontà comune di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil intervenire prioritariamente, attraverso specifiche intese, su alcuni ambiti che sempre più stanno interessando le relazioni industriali e la contrattazione:

- a) Welfare;
- b) Formazione e competenze;
- c) Sicurezza sul lavoro;
- d) Mercato del lavoro;
- e) Partecipazione.



a) Welfare

La difficile tenuta del sistema di welfare universale, dovuto alla bassa crescita, all'andamento demografico e alla continua riduzione dell'incidenza sul Pil della spesa per servizi, producono un aumento delle diseguaglianze nella nostra società, ne modificano gli equilibri e ne rallentano lo sviluppo.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono, innanzitutto, necessario salvaguardare il carattere universale del welfare pubblico, migliorandone la qualità e il livello delle coperture sociali.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil sono convinte che forme di bilateralità possano integrare il sistema di relazioni industriali e del modello contrattuale contribuendo alla realizzazione di un welfare contrattuale integrato e coordinato.

In questo contesto, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che lo sviluppo del welfare contrattuale, che deve mantenere la sua natura integrativa ai diversi livelli, possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro.

Il welfare contrattuale opera, però, nei vari ambiti della contrattazione collettiva, in modo differenziato e disomogeneo, rendendo evidente la necessità di creare le condizioni per un miglior coordinamento delle iniziative, a partire da un modello di *governance* che si dimostri capace di ottimizzare e qualificare i contenuti della contrattazione in materia di *welfare* integrativo.

Per conseguire questo obiettivo, le Parti ritengono necessario fissare, con accordi di livello interconfederale, alcune linee di indirizzo per la contrattazione collettiva con riferimento a materie di interesse generale – quali, ad esempio, la previdenza complementare, e l'assistenza sanitaria integrativa, la tutela della non autosufficienza, le prestazioni di welfare sociale e per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro – per consentire, anche nei settori privi di specifiche iniziative, una maggiore universalità delle tutele.

In questo contesto la previdenza complementare, in particolare, assume un ruolo sempre più importante, anche alla luce delle recenti modifiche normative che hanno introdotto ulteriori misure ispirate al criterio della maggiore flessibilità in entrata e in uscita dai fondi pensione, agevolando al contempo la copertura di un bisogno crescente di protezione sociale e facendo del secondo pilastro, sempre più, un elemento qualificante del nostro sistema di protezione sociale.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che occorra rafforzare il secondo pilastro, sia in termini di crescita dimensionale dei fondi (rilancio adesioni e quindi, aumento di patrimoni gestiti) che di diversificazione delle loro scelte di portafoglio, anche al fine di contribuire al sostegno dell'economia reale del Paese.

A tal fine, le Parti ritengono opportuno avviare, quanto prima, un confronto con le Istituzioni finalizzato a migliorare la fiscalità di vantaggio sulle prestazioni dei fondi pensione e la riduzione della tassazione sui rendimenti, nonché ad ottenere la revisione della disciplina sui benefici fiscali per gli investimenti dei fondi anche nell'economia reale.



Le Parti ritengono, inoltre, che, in questo quadro, sia logico e coerente tutelare la centralità della contrattazione collettiva e rispettare i contenuti obbligatori dei contratti collettivi sulla disciplina della previdenza complementare nonché gli equilibri negoziali che ne scaturiscono. La contribuzione alla previdenza complementare – in qualsiasi forma essa si realizzi – e la sua destinazione sono, infatti, frutto di un equilibrio contrattuale complessivo tra le organizzazioni sindacali di rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori e le parti datoriali. La messa in discussione di questo principio, da parte del legislatore, non solo incide sull'autonomia contrattuale collettiva alterandone gli equilibri ma, cosa ben più grave, mette in discussione la funzione oggi assegnata ai fondi, quale secondo pilastro di un sistema che vede nella previdenza complementare una necessaria forma di integrazione e di sussidiarietà.

b) Formazione e competenze

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil sono persuase che la competitività del sistema produttivo e delle imprese si fondi sempre più sul patrimonio di competenze delle lavoratrici e dei lavoratori e, per questo motivo, sono convinte che serva intensificare gli investimenti in questa direzione.

In questo quadro occorre anche potenziare gli strumenti per la certificazione delle competenze che vengono acquisite negli ambiti di apprendimento formali, non formali e informali, così da rafforzare la capacità di attivazione delle lavoratrici e dei lavoratori nel mondo del lavoro.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono, pertanto, di far leva sul nostro sistema educativo, puntando a migliorare l'orientamento e l'efficacia dell'offerta scolastica, della formazione professionale e dell'istruzione terziaria, avendo come obiettivo condiviso quello del rafforzamento e della acquisizione delle competenze, della occupabilità dei giovani da conseguirsi, anche attraverso l'innalzamento dei livelli di istruzione, il miglioramento della qualità dell'offerta formativa, un più stretto collegamento con il mondo del lavoro, nonché con l'adeguamento delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori. Confindustria e Cgil, Cisl, Uil intendono valorizzare la qualità dei percorsi virtuosi di alternanza scuola-lavoro. Occorre supportare le istituzioni formative, promuovere la capacità formativa delle imprese e distinguere le esperienze lavorative vere e proprie, disciplinate dagli strumenti contrattuali che uniscono formazione e lavoro, come l'apprendistato, che deve essere rafforzato e qualificato quale forma di ingresso prevalente nel mercato del lavoro.

Vanno, pertanto, incoraggiati percorsi formativi di ampio respiro che, prendendo le mosse dall'alternanza, evolvano nell'instaurazione di rapporti di lavoro “qualificati”, come quelli rappresentati dalle forme di apprendistato “duale”. Le Parti si impegnano, a tal fine, ad individuare e promuovere azioni e soluzioni che moltiplichino le imprese coinvolte in questi percorsi. È, altresì, condivisa la volontà di rafforzare le ulteriori forme proficue di integrazione fra scuola e lavoro con particolare riferimento al mondo degli Istituti Tecnici Superiori, coinvolti nei percorsi di “Impresa 4.0”, senza penalizzare quelle realtà che operano in territori strutturalmente svantaggiati in termini occupazionali.



Così come si ritiene necessario incrementare le sinergie e i punti di contatto con il mondo delle università, specie quelle STEM, che grande giovamento possono dare alla ricerca e al trasferimento tecnologico.

Allo stesso modo le Parti condividono la necessità di sviluppare la formazione continua e attivarsi nei confronti del Governo perché, anche attraverso i fondi interprofessionali, si possa avviare un grande piano di formazione, incentivato fiscalmente, per adeguare ed accrescere le competenze di chi è attualmente al lavoro, a partire dai livelli più bassi, per ridurre e anticipare le ricadute che l'innovazione tecnologica può avere sull'occupazione anche valutando la possibilità di accedere al credito di imposta per la formazione previsto dalla legge di bilancio. In tal modo si riuscirà ad operare in maniera più fattiva nell'incentivare un sistema integrato dell'apprendimento permanente, quale garanzia dell'occupazione stabile, nonché di sviluppo di competenze coerenti con l'evoluzione tecnologica. Anche per il perseguimento di queste finalità i fondi interprofessionali devono poter fruire dell'interesse del contributo destinato alla formazione continua e contare sulla regolarità dei trasferimenti da parte dell'Inps.

Per queste finalità, le Parti condividono la necessità di valorizzare maggiormente il ruolo e l'attività di Fondimpresa, destinando, in applicazione delle linee definite dal Comitato di indirizzo strategico, quote sempre più importanti delle risorse del conto di sistema verso i contenuti formativi connessi con la piena valorizzazione degli investimenti realizzati nell'ambito delle misure previste dal piano "Impresa 4.0".

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil auspicano, inoltre, l'introduzione di apposite disposizioni regolamentari che facilitino il pieno coinvolgimento di Fondimpresa, anche attraverso un'apposita gestione separata, nei processi di riqualificazione professionale definiti con intese sindacali in coerenza con quanto stabilito nell'accordo interconfederale dell'1 settembre 2016.

c) Sicurezza sul lavoro

Garantire la salute e la sicurezza sui posti di lavoro resta per Confindustria e Cgil, Cisl, Uil un obiettivo prioritario ed un ambito privilegiato per sviluppare un sistema di relazioni industriali responsabile e partecipato. A dieci anni dalla adozione del Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, pare opportuno aprire una nuova fase di analisi e di proposta per rendere più efficace il quadro regolatorio e favorire il radicamento di un'autentica cultura della sicurezza che metta al centro la persona, privilegi la prevenzione, la formazione e gli investimenti, valorizzando il sistema complessivo della pariteticità nonché la semplificazione e la certezza della normativa. In quest'ottica, le parti ritengono necessario, riprendere il confronto, portando a compimento il processo di attuazione del Testo Unico sulla salute e la sicurezza – con particolare riferimento ai temi della rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori a livello aziendale e territoriale – per favorire, attraverso forme di partecipazione organizzativa, il diffondersi di una consapevole e matura cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Per favorire il perseguimento di questo importante obiettivo Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono opportuno valorizzare ogni possibile sinergia con le iniziative istituzionali dell'I-



NAIL con particolare riferimento alle attività di prevenzione, ricerca e formazione che sono affidate all'Istituto. È opportuno, infatti, dare sempre maggiore efficacia e sistematicità a queste funzioni svolte dall'INAIL, perché possono certamente costituire un punto di riferimento importante nella progettazione delle iniziative da mettere in campo.

La revisione del sistema tariffario offrirà altresì, importanti indicazioni per consentire a Confindustria e Cgil, Cisl, Uil una ponderata valutazione dei nuovi livelli di sostenibilità economica e finanziaria dell'Istituto.

d) Mercato del lavoro

Contrattazione collettiva, investimenti e formazione sono le tre priorità per affrontare il tema della riduzione dei tassi di disoccupazione e favorire, in misura maggiore e in termini più qualitativi, l'inclusione dei giovani nel mercato del lavoro.

Al tempo stesso, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono importante sostenere e accompagnare l'attuazione di quelle iniziative dirette ad affrontare sia le fasi di transizione del mercato del lavoro – con l'obiettivo di migliorarne il funzionamento e, contestualmente, supportare le politiche attive per l'occupazione – sia la gestione delle situazioni di crisi, attraverso un utilizzo flessibile degli ammortizzatori sociali per la salvaguardia dei livelli occupazionali.

Sono, infatti, convinte della necessità di rendere il nostro mercato del lavoro più dinamico ed inclusivo risultato che si potrà ottenere potenziando, non solo la rete dei soggetti pubblici e privati che operano per favorire l'incontro domanda offerta di lavoro ma, anche, dotando il Paese di un forte coordinamento nazionale, che sappia garantire livelli essenziali dei servizi, valorizzando contemporaneamente le specificità territoriali. Decisivo in questo ambito è soprattutto l'investimento su percorsi formativi di qualità finalizzati al reinserimento lavorativo.

Questa comune volontà si è già esplicitata – per quanto concerne le prassi del confronto sindacale in situazioni di crisi aziendali – nell'accordo interconfederale dell'1 settembre 2016. Tali temi, in parte recepiti dalla Legge di Bilancio 2018, devono continuare a essere materia di interlocuzione con il Governo per favorire la loro completa applicazione.

L'introduzione della possibilità di utilizzare l'Assegno di Ricollocazione (ADR), su base volontaria già durante la fruizione della Cassa Integrazione, dovrà comunque avvenire in coerenza con le intese contenute nell'accordo interconfederale dell'1 settembre 2016.

Sui temi della formazione continua, con particolare riferimento al mercato del lavoro, le parti valorizzeranno, nel rispetto delle norme di legge, il ruolo di Fondimpresa.

Resta, peraltro, evidente la necessità di guidare questo importante processo di trasformazione del mercato del lavoro, contrastando gli effetti negativi sull'occupazione che, *medio tempore*, potrebbero derivare anche dalla non piena coincidenza dei tempi di



attuazione delle riforme che hanno ridefinito gli strumenti delle politiche passive con la messa a regime della riforma delle politiche attive. Anche alla luce di tale problematica, le parti si impegnano ad approfondire il confronto tra loro con l'obiettivo di formulare proposte e individuare soluzioni che abbiano come obiettivo la tutela e la riqualificazione delle attività produttive e dei livelli occupazionali che restano una linea guida fondamentale della contrattazione collettiva.

e) Partecipazione

I cambiamenti economici, produttivi e tecnologici che stanno interessando il nostro sistema industriale e manifatturiero richiedono coinvolgimento e partecipazione e determinano una diversa relazione tra impresa e lavoratrici e lavoratori. Si vanno diffondendo, peraltro, in particolare nelle imprese collocate nelle filiere produttive più dinamiche ed innovative, modalità di partecipazione più efficaci ed incisive rispetto al passato con particolare riferimento agli aspetti di natura organizzativa.

Questi processi, a giudizio di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, vanno sostenuti con un sistema di relazioni industriali più flessibile che incoraggi, soprattutto, attraverso l'estensione della contrattazione di secondo livello, quei processi di cambiamento culturale capaci di accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti della partecipazione organizzativa. In questo quadro, con particolare riferimento ai processi 4.0, si configurano le condizioni ideali anche per percorsi di sperimentazione.

La maggiore autonomia e la responsabilità che questa intesa interconfederale assegna alle parti stipulanti il contratto collettivo nazionale di categoria, potrà altresì consentire di valorizzare, nei diversi ambiti settoriali, i percorsi più adatti per la partecipazione organizzativa, contribuendo, anche per questa via, alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro.

Confindustria e Cgil, Cisl, Uil considerano, altresì, un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa.

CONFINDUSTRIA CGIL CISL UIL

28 febbraio 2018



Premio Pierre Carniti

Anno 2018-2019

Regolamento del bando

Preambolo

Per favorire gli studi sulle trasformazioni del lavoro, delle relazioni industriali e del welfare, l'Associazione «Astrolabio sociale» ha deliberato di istituire un **PREMIO PIERRE CARNITI** al fine di favorire tra i giovani l'interesse verso la ricerca in campo lavoristico, sociale e delle relazioni industriali.

1. Partecipanti. Possono concorrere al conseguimento del **PREMIO**:

- 1.1. gli studenti universitari, italiani e non, iscritti, con regolare frequenza, a qualsiasi università italiana, corsi di laurea triennale o magistrale;
- 1.2. i laureati e i frequentanti di corsi di dottorato o di corsi postlaurea;
- 1.3. tutti coloro che, a prescindere dal titolo di studio, non abbiano compiuto il 36° anno di età.

2. Premi

- 2.1. Il monte premi, di € 10.000, è suddiviso in 2 contributi di 5.000 euro ciascuno.
- 2.2. È prevista l'eventuale pubblicazione con Edizioni Lavoro dei saggi ritenuti particolarmente meritevoli di diffusione a stampa dalla Commissione esaminatrice.

3. Elaborati e tematiche. I concorrenti dovranno presentare un saggio, di lunghezza compresa tra le 75.000 e le 125.000 battute (escluse tabelle, note e bibliografia), attinenti ad una delle seguenti tematiche:

Traccia 1

L'occupazione per tutti e l'innovazione tecnologica: conflitto o compatibilità?

Con sempre maggiore intensità, l'innovazione tecnologica sta investendo tutti i settori della produzione dei beni e dei servizi privati ma anche della Pubblica Amministrazione centrale e periferica. Il suo effetto benefico per la produttività di sistema è molto probabile; meno probabile è che l'effetto sull'occupazione sia tranquillizzante. Escludendo ogni visione catastrofista, ma anche prospettive di mero assistenzialismo per chi perde il lavoro



o non lo trova, ai legislatori ed alle parti sociali si pone, in modo sempre più pressante, la questione di non frenare l'innovazione ma anche di assicurare a tutti opportunità di lavoro. I candidati, preferibilmente con un approccio europeo e comparato, individuino ragioni, condizioni e possibilmente soluzioni per tenere in equilibrio i due corni del problema. In questo contesto, sarebbe interessante che fosse affrontato il tema della riduzione e delle modalità di fruizione degli orari di lavoro in rapporto con l'innovazione tecnologica, a partire dal protagonismo delle parti sociali e da esperienze concrete.

Traccia 2

Il lavoro come «fatto sociale e relazionale»

Scriveva Pierre Carniti nel 2013: «In gran parte delle dottrine economiche e delle politiche dei governi l'elemento decisivo del "senso" del lavoro per le persone ha scarso o nessun rilievo. Invece è proprio dal "senso" che non si può assolutamente prescindere per mettere concretamente in campo politiche finalizzate alla stessa riduzione della disoccupazione. La mancanza del lavoro, infatti, non è separabile anche dal suo "senso" sociale e umano. [...] La situazione con cui siamo alle prese, dunque, è che troppo spesso la politica moderna non riesce a, o non si preoccupa di mettere gli individui in condizione di dare un senso al proprio lavoro e quindi alla propria vita. Perché ciò possa diventare possibile sarebbe necessario il riferimento a valori e finalità in cui i lavoratori si possano identificare e allo stesso tempo riescano a legittimare e affermare il loro legame con le comunità di appartenenza e con l'universo morale che le può tenere unite. Si capisce bene che quando il profitto, il valore degli azionisti, i bonus per i dirigenti, sono anteposti a tutto il resto, la "creazione di senso" per l'intera società diventa piuttosto improbabile. Per non dire del tutto impossibile. Ed è proprio a questo punto che siamo arrivati. Sarebbe quindi indispensabile una correzione di rotta. Possibilmente prima di scoprire disastrosamente che non sono rimasti più il tempo e lo spazio per effettuare manovre correttive. [...] Tutto ciò dovrebbe spingerci a pensare, più che una libertà dal lavoro, su cui non sono mancate utopie (anche del recente passato), a una libertà del lavoro, tale da consentire di poterlo scegliere, definire e regolare autonomamente. O, insieme con altri, in modo auto sostenibile e relazionale. In sostanza, siamo chiamati a riflettere e a impegnarci sulla necessità di definire un nuovo paradigma del lavoro». I candidati utilizzino come spunto queste riflessioni di Pierre Carniti, contenute nel libro *La risacca. Il lavoro senza lavoro* (Altrimedia Edizioni, 2013), e analizzino esperienze concrete di integrazione e relazione sociale e lavorativa, ricerca del lavoro, diritti innovativi, individuali e collettivi, emancipazione attraverso il lavoro all'interno del puzzle multiculturale e nell'attuale contesto di frammentazione sociale.

Traccia 3

L'avvenire del sistema pensionistico

In Italia, a partire dalla seconda metà del secolo scorso, si è consolidato un sistema pensionistico obbligatorio con l'obiettivo di assicurare una dignitosa vecchiaia ai lavoratori, sostenuta da una solidarietà intergenerazionale. Nel tempo, vi sono stati aggiustamenti più o meno marcati ma sempre nel solco dell'impostazione d'origine. Fattori strutturali – tra i quali spiccano quello di natura demografica, quello relativo ai mutamenti nel mercato del lavoro e quello di sostenibilità finanziaria anche a seguito del persistere della non separazione tra previdenza ed assistenza – evidenziano rischi di messa in discussione dell'impianto d'origine del sistema pensionistico. E ciò, nonostante l'attenuazione dell'allarme che potrebbe esercitare la diffusione dei sistemi di pensionamento integrativi.



I candidati, preferibilmente con un approccio europeo e comparativo, verifichino le caratteristiche della stabilità del sistema pensionistico italiano, individuando tanto le cause che stanno squilibrando strutturalmente il sistema, quanto le ragioni della validità anche per il futuro dell'impianto vigente o della necessità di individuarne uno nuovo. In ogni caso, proporre eventuali soluzioni per mettere in equilibrio costi e benefici del sistema pensionistico.

4. *Modalità di consegna*

- 4.1. Ogni concorrente deve inviare, in forma digitale, il proprio elaborato inedito in versione italiana e firmato.
- 4.2. Inoltre devono essere indicati: cognome, nome, indirizzo dell'autore, curriculum vitae firmato, copia fronte retro di un documento di identità.
- 4.3. L'elaborato, indirizzato a premiopierrecarniti@astrolabiosociale.it, dovrà pervenire non oltre la mezzanotte del giorno 30 aprile 2019.
- 4.4. Gli elaborati inviati rimarranno a disposizione presso il «**Premio Pierre Carniti**» e non saranno restituiti per nessuna ragione.

5. *Valutazione e premiazione*

- 5.1. L'operato della giuria, i cui componenti saranno resi noti solo all'atto della premiazione, è insindacabile, compresa l'eventuale decisione di non assegnare il premio, qualora non siano stati prodotti elaborati ritenuti soddisfacenti e di devolvere il premio non assegnato all'incremento dei premi degli anni successivi.
- 5.2. Entro il 30 giugno 2019, a tutti i concorrenti saranno comunicati i vincitori e la data della premiazione che avrà luogo in occasione di una iniziativa pubblica.

Il Presidente del Premio
Mario Colombo

Roma, 3 luglio 2018



WP on line Fondazione Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione

wp n. 1, «Il futuro dell'Europa e il futuro del sindacato. Dopo la Brexit», novembre 2016
Scritti di: Annamaria Furlan, Luca Visentini, Emilio Gabaglio, Francesco Lauria, Giuseppe Gallo, Alberto Majocchi, Sebastiano Fadda

wp n. 2, «Costituzione, lavoro, sussidiarietà», dicembre 2016
Scritti di: Giuseppe Acocella, Pierantonio Varesi

wp n. 3, «Contrattazione e rappresentanza: un'analisi multiprospettica», dicembre 2016
Scritti di: Marco Lai, Uliano Stendardi, Francesco Scrima

wp n. 4, «Il lavoro cambia: cambiano anche le relazioni industriali?», gennaio 2017
Scritti di: Giuseppe Gallo, Francesco Lauria, Anna M. Ponzellini, Elisabetta Biliotti

wp n. 5, «La dimensione dei valori: la concezione Cisl e l'esercizio del ruolo dirigente», febbraio 2017
Scritti di: Annamaria Furlan, Marco Ciani, Luigi Lama

wp n. 6, in collaborazione con Istel, «Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci rigenerativi», aprile 2017
Scritti di: Giuseppe Gallo, Riccardo Cerza, Francesco Lauria, Francesca Ricci, Alberto Gherardini, Marco Betti

wp n. 7, «La formazione sindacale e la Cisl: continuità, innovazione, efficacia», giugno 2017
Scritti di: Giuseppe Gallo, Francesco Lauria, Francesco Scrima, Bruno Manghi, Claudio Arlati, Luigi Lama

wp n. 8, «Le frontiere della contrattazione: gli accordi aziendali transnazionali (Tca)», settembre 2017
Scritti di: Daniela Schiuma, Marco Cilento, Francesco Lauria, Antonio Famiglietti, Gianni Alioti, Dario Campeotto, Claudio Sottile, Roberto Benaglia

wp n. 9, «La rendicontazione non finanziaria: nuovo obbligo o cambio di paradigma?», ottobre 2017
Scritti di: Angelo Marinelli, Francesco Lauria, Fabio Boscherini, Gabriella Pusztai, Francesca Ricci, M. Benedetta Francesconi, Riccardo Colombani, Domenico Iodice



wp n. 10, «Rappresentare il lavoro nel tempo della digitalizzazione», gennaio 2018
Scritti di: Francesco Lauria, Giuseppe Gallo, Marco Lai, Alberto Berrini, Ciro Cafiero, Silvia Degl'Innocenti, Francesca Benedetti

wp n. 11, «Radici e sfide del sindacato mondiale», febbraio 2018
Scritti di: Francesco Lauria, Giuseppe Gallo, Annamaria Furlan, Guido Formigoni, Enzo Friso, Emilio Gabaglio, Giuseppe Iuliano, Paola Simonetti, Sarah Alessandroni. Con una lettera di Papa Francesco

wp n. 12, «1956: un anno a Firenze con i protagonisti del sindacato nuovo», luglio 2018
Scritti di: Francesco Lauria, Francesco Scrima, Aldo Carera, Vasco Ferretti, Andrea Ciampani, Annamaria Furlan. Con due lettere di Pierre Carniti

wp n. 13, «Lavoro e piattaforme digitali: un approccio multidisciplinare», dicembre 2018
Scritti di: Francesco Lauria, Marco Lai, Luciano Pero, Livia Ricciardi, Roberto Benaglia, Ettore Innocenti, Francesca Martinelli, Sara Riccioni

wp n. 14, «I fondamenti del sindacato nuovo. Le radici vive della Cisl», gennaio 2019
Scritti di: Bruno Manghi, Francesco Lauria, Luigi Lama

wp n. 15, «Un secolo di sindacato dei lavoratori. La Confederazione Italiana dei Lavoratori (Cil)», marzo 2019
Scritti di: Francesco Lauria, Giuseppe Acocella, Piero Ragazzini, Aldo Carera, Fabrizio Loreto, Paolo Trionfini,

Visita i siti web del Network Studi, Ricerca e Formazione

www.centrostudi.cisl.it

www.edizionilavoro.it

www.fondazionetarantelli.it

Nota

I WP nn.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15 sono stati curati da Francesco Lauria.

I WP nn.10 e 13 sono stati curati da Marco Lai e Francesco Lauria.

Il WP n.16 è stato curato da Francesco Lauria e Andrea Ciampani.