

## Materiali di discussione | N. 3/2021

Francesco Nespoli

# Il futuro della rappresentanza del lavoro nelle parole dei protagonisti

## **ADAPT**

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati  
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

---

# **Materiali di discussione**

## **DIRETTORE RESPONSABILE**

Emmanuele Massagli

## **REDAZIONE**

Matteo Colombo (*coordinatore editoriale*)

Laura Magni

Maddalena Magni

Giuseppe Manzella

[ADAPT University Press](#) | [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it)

I volumi pubblicati nella presente collana sono oggetto di **double blind peer review**, secondo un procedimento standard concordato dalla Direzione della collana con l'Editore, che ne conserva la relativa documentazione.

Francesco Nespoli

# **Il futuro della rappresentanza del lavoro nelle parole dei protagonisti**

**ISBN** 978-88-31940-78-8

Publicato il 3 novembre 2021

© **2021 ADAPT University Press**

Publicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

# INDICE

Introduzione.....	VII
<b>Parte I. Manifattura e filiera agro-alimentare .....</b>	<b>1</b>
Tutelare il lavoro oggi: transizioni, competenze, risultati. A colloquio con Roberto Benaglia.....	2
Gomma-plastica, vetro, penne, spazzole e pennelli: il ruolo delle relazioni industriali in epoca Covid-19. A colloquio con Nora Garofalo.....	7
Legno-arredo, flessibilità e formazione formula per la ripartenza. A colloquio con Giacomo Ghirlandetti .....	14
Legno-arredo: bilateralità, sostenibilità e benessere organizzativo. A colloquio con Salvatore Federico .....	21
Tra tecnologia e logiche di filiera. Il lavoro che cambia per il futuro dell'agricoltura. A colloquio con Massimiliano Giansanti .....	26
<b>Parte II. Il settore terziario .....</b>	<b>30</b>
Verso un mercato del lavoro delle professionalità. I manager alla prova del Covid-19. A colloquio con Mario Mantovani .....	31
Dove la crisi morde di più. I sindacati del terziario alla prova del Covid-19. A colloquio con Davide Guarini.....	38
Protocollo Amazon, un metodo partecipativo per più elevati standard di qualità. A colloquio con Salvatore Pellecchia.....	45
Protocollo Amazon, un primo passo verso la continuità occupazionale. A colloquio con Marco Pirulli .....	50
<b>Parte III. Professionisti e lavoro autonomo .....</b>	<b>53</b>
Legge e rappresentanza per tutelare il lavoro autonomo. A colloquio con Anna Rita Fioroni .....	54

Un disegno di legge per superare il dualismo tra lavoro autonomo e dipendente. A colloquio con Gaetano Stella.....	59
Ddl n. 1474/2020, per la tutela della salute e del lavoro del professionista. A colloquio con Marco Cuchel.....	63
<b>Parte IV. Territori, competenze, salari .....</b>	<b>68</b>
Un salario minimo europeo? A colloquio con Luca Visentini .....	69
Apprendistato, e se fosse la risposta al “dilemma produttività”? A colloquio con Giorgio Merletti.....	78
Apprendistato, orientamento, ITS. Per un recovery che parta dai giovani. A colloquio con Marco Granelli.....	83
Oltre la disintermediazione. Rappresentanza e innovazione per il futuro dell’economia. A colloquio con Pierpaolo Bombardieri.....	90
<i>Notizie sull’autore .....</i>	<i>96</i>

## Introduzione

Gli scritti del presente e-book raccolgono le interviste rivolte ai protagonisti della rappresentanza dei lavoratori e delle imprese italiane condotte tra il 2017 e il 2021 per la rubrica *A tu per tu con la rappresentanza*, pubblicata periodicamente su Bollettino ADAPT <sup>(1)</sup>. La rubrica si costituisce come ideale prosecuzione di un'altra storica rubrica pubblicata sempre per i tipi digitali di ADAPT: *A tu per tu con il sindacato*, pubblicata tra il 2009 e il 2013 <sup>(2)</sup>. Nel dialogo con i ricercatori di ADAPT i leader delle organizzazioni discutono del futuro della rappresentanza, non in senso ideale, ma individuando responsabilità storiche e priorità programmatiche dei corpi intermedi. A far da cornice alla maggior parte dei dialoghi, l'esperienza la pandemia da Covid-19 che ha visto le parti sociali impegnate nella gestione degli effetti occupazionali dell'emergenza sanitaria sia sul piano della contrattazione, sia sul piano delle relazioni industriali trilaterali e del rapporto con la politica più in generale.

Vengono così discussi i temi oggetto della stagione negoziale coperta dalle interviste, delle nuove e più moderne tutele del lavoro, la formazione dei lavoratori, la flessibilità organizzativa, la bilateralità, il benessere organizzativo, il welfare contrattuale, nonché il ruolo politico del sindacato.

---

<sup>(1)</sup> A quelle qui riportate, alla rubrica si aggiunge l'intervista a cura di Federica Capponi e Silvia Spattini [A tu per tu con la rappresentanza/1 – LAPAM Confartigianato Imprese Modena-Reggio Emilia](#) e quelle a cura di Ilaria Armaroli [A tu per tu con la rappresentanza/2 – Territorio e sindacato: Il laboratorio CISL Vicenza](#) e [A tu per tu con la rappresentanza/3 – Sindacato e innovazione: l'esperienza di IG Metall nel progetto "Arbeit 2020"](#). Fanno parte poi della rubrica anche le interviste inerenti il rinnovo del ccnl dell'industria metameccanica e dell'installazione di impianti pubblicate in solo formato video e reperibili nel Bollettino ADAPT Speciale n.1/2021 [Prime interpretazioni e schede di lettura del rinnovo della metalmeccanica. Il contributo dei dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT](#), a cura di Emmanuele Massagli e Michele Tiraboschi.

<sup>(2)</sup> Le interviste della rubrica *A tu per tu con il sindacato* sono reperibili al seguente link: <http://www.bollettinoadapt.it/old/site/home/le-nostre-interviste/artCata-tu-per-tu-con-il-sindacato.1921.46.15.2.1.html>

Il quadro tratteggiato vuole restituire così alcune linee di tendenza dell'azione strategica della rappresentanza in Italia. Senza limitarsi alle rappresentanze del lavoro dipendente e delle imprese, ma osservando anche le associazioni di rappresentanza dei professionisti e delle professioni non ordinistiche, le quali esprimono i loro auspici e le linee programmatiche della loro azione di rappresentanza con particolare riferimento all'obiettivo di superare il dualismo tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, a cominciare dal piano delle tutele.

Chiudono il volume alcune interviste che aiutano a riflettere sul nesso tra sviluppo delle competenze e politiche salariali, dal nodo del salario minimo al ruolo della rappresentanza nella progettazione e nella implementazione di misure di politiche attive passando per gli strumenti contrattuali della formazione e il contributo della rappresentanza per l'allineamento tra i fabbisogni di competenza di lavoratori e imprese.

Parte I.  
**MANIFATTURA E  
FILIERA AGRO-ALIMENTARE**

**Tutelare il lavoro oggi:  
transizioni, competenze, risultati.  
A colloquio con Roberto Benaglia**

*(Segretario Generale Fim Cisl)*

*Roberto Benaglia è segretario della Fim-Cisl, la federazione dei metalmeccanici della Cisl, eletto il 13 luglio 2020, succeduto a Marco Bentivogli in una fase molto particolare della vita sociale ed economica del nostro Paese.*

\*\*\*

**Subito dopo la sua entrata in carica lei ha mandato un messaggio ai suoi iscritti dicendo che contrattare nuove tutele per il lavoro che cambia costituisce una delle principali missioni del sindacato moderno e che quindi bisogna portare i temi del cambiamento all'interno della contrattazione. Quali sono le tre priorità che secondo lei la contrattazione collettiva deve perseguire oggi, anche alla luce della pandemia?**

Io rientro dopo 12 anni in una categoria “madre” del settore manifatturiero, ma è chiaro che ci sono alcuni aspetti che stanno trasversalmente caratterizzando il tema del lavoro e il primo tema che forse nell'anno di grazia 2020 dobbiamo come contrattualisti saper guardare è come combinare tutele e transizioni lavorative e quindi evitare l'accrescersi di divari tra lavoratori “di serie A” e lavoratori cosiddetti di “serie B”, che nelle transizioni si indeboliscono. Quindi alcuni diritti di base come la formazione, la salute e sicurezza, l'occupabilità e anche la giusta retribuzione dobbiamo poterli garantire contrattualmente e soprattutto nelle transizioni. Se dovessi indicare una seconda priorità, oggi vedo nell'accrescimento delle competenze un aspetto critico e decisivo per la buona occupazione e soprattutto anche per la competitività del Paese. Dobbiamo sicuramente lavorare in questa emergenza per congelare i posti di lavoro, dare ammortizzatori e reddito alle persone. Ma

questa non può essere una strategia di lungo periodo. Di qui il terzo tema: bisogna lavorare molto perché le tutele sul lavoro si misurino sempre più anche in quella che oggi è una dimensione fondamentale del lavoro, vale a dire la misurazione dei risultati. Oggi i lavoratori a tutti i livelli hanno sempre di più il risultato come obiettivo da raggiungere.

**Raccolgo subito questa sua sottolineatura. Lei recentemente ha dichiarato al Sole 24 Ore che per voi il Patto per la Fabbrica non è “una camicia di forza da soffrire”. Si potrebbe cogliere in questa affermazione un’altra affermazione implicita cioè che il Patto non sia nemmeno il più comodo degli abiti. Se la pandemia ha dimostrato che le relazioni industriali a livello territoriale e locale hanno saputo svolgere un ruolo per interpretare le modalità corrette per ritornare al lavoro in sicurezza, perché questa vitalità non potrebbe continuare ad essere ricercata su altri temi, in particolare il legame tra salari e produttività?**

Il Patto per la Fabbrica si rischia di tradurlo in maniera notarile come l’accordo che regola, fissa, limita la contrattazione generale e soprattutto quella salariale. Io penso invece che parli molto poco di architettura contrattuale. Si parla anche di piste nuove di contrattazione, ma in tema soprattutto di salari indica, pur sottilmente, un tema che esiste oggi: come far crescere il nostro Paese. Penso che la contrattazione tutta sia chiamato ad assolvere in maniera moderna a questo aspetto con il decentramento. Anch’io ho la netta sensazione che proprio in questa fase le relazioni sindacali siano tornate ad essere centrali e generative soprattutto laddove si è dovuto affrontare questo tema, e quindi nei luoghi di lavoro. Però dico anche che non dobbiamo pensare che queste relazioni siano indietro sul tema dei salari della produttività. Oramai è assodato che la contrattazione decentrata affronti il tema appunto del rapporto tra salari e produttività e prestazioni di lavoro. Quello che evidenzio è che, come ben sappiamo, l’ambito decentrato è un abito frequentato da una minoranza di aziende per una minoranza di lavoratori. Non possiamo pensare che la sola contrattazione decentrata possa regolare per tutti, in maniera forte in un paese di tante PMI, il rapporto tra salari e produttività. Il contratto nazionale, che è uno strumento ancora moderno, ha il compito di aprire degli spazi e di fare delle linee guida che possono permettere all’azienda, magari con deboli relazioni sindacali, di poter essere guidata su questo tema del rapporto tra salari e produttività. Mi piacerebbe poterlo fare.

**Quanto agli altri temi che sono nella piattaforma di rinnovo del contratto, lei ha lanciato un appello a Fiom e Uilm per condividere proposte di categoria per il rilancio del settore. Quali saranno i punti sui quali pensa che farete più fatica a trovare accordo?**

La mia visione è che la piattaforma sia molto ricca e ambiziosa, non solo per gli aspetti salariali, ma anche per quelli normativi. Con Fiom e Uilm sono stati indicati vari temi: il diritto soggettivo alla formazione, che i metalmeccanici hanno emblematicamente identificato nello scorso rinnovo, è un diritto che va sostanziato concretamente. Non basta dire “hai diritto teoricamente”. C’è poi un tema di valutazione, come dicevo prima, del valore del lavoro, quindi i temi della professionalità. C’è poi una richiesta salariale forte. Vi è anche l’esigenza che questa si scarichi misurando bene il valore del lavoro. E non possiamo misurare la contrattazione nazionale salariale solo legandola agli indici IPCA. C’è infine una richiesta di ammodernamento del cosiddetto elemento perequativo: una cifra che andava ai lavoratori di imprese che non hanno mai fatto contrattazione.

**Riprendo proprio da due elementi che ha citato parlando di valore del lavoro. Partiamo dalla partecipazione organizzativa: una delle obiezioni che si potrebbero fare alla ricerca di questo obiettivo è quella secondo la quale la fase post emergenziale sta portando molte imprese a ripensare i loro piani industriali. Quindi, è ancora possibile per il sindacato, in un momento come questo, puntare sulla partecipazione organizzativa?**

Comincio col dire che il tema della partecipazione è un tema molto moderno e per fare riferimento alla domanda è chiaro che è stato anche un aspetto che, forse in termini di emergenza, è stato affrontato durante la pandemia. Mi permetto di dire che più che una partecipazione organizzata, quando c’è da intervenire e garantire attività lavorativa in sicurezza e flessibilità lavorativa di fronte a emergenze, si fa una sorta di partecipazione di corsa, non organizzata, non pianificata, ma che sicuramente è molto utile e che avviene in molti casi aziendali. Le nostre proposte nulla hanno a che vedere con l’idea di organizzare dall’alto una partecipazione strutturata per tutte le imprese, allo stesso modo, con pagine e pagine di una possibile norma in un contatto nazionale. Il contratto nazionale deve aprire gli spazi. Sulla partecipazione organizzativa ci giochiamo la possibilità di alzare il livello di ingaggio tra impresa e lavoro.

**L'altro tema forte collegato al valore del lavoro é quello appunto della professionalità, dei nuovi profili professionali e anche dei sistemi di inquadramento. Su questo punto la piattaforma come intende intervenire?**

C'è una proposta che è presente anche su spinta della Fim-Cisl, una richiesta precisa di intervento sul sistema classificatorio dei metalmeccanici. Un tema che ha bisogno di processi. Dico così: se devo stabilire l'aumento di una maggiorazione notturna, posso fare tanta trattativa ma alla fine definisco qualcosa di chiaro. I processi classificatori richiedono interventi su architetture complesse e quindi il nostro tema è aprire anche qui con il rinnovo contrattuale degli spazi. La cosa che non possiamo sopportare, lo dico chiaramente, sono aumenti contrattuali legati all'inflazione, quando poi le aziende sviluppano sistemi di remunerazione diretta unilaterale, e non contrattata.

**Il suo predecessore Bentivogli nella sua relazione di caduto ci aveva tenuto a sottolineare il fatto che la Fim per anni ha investito molto sulla comunicazione, anche in riferimento a una innovazione di linguaggio. Mi ha colpito un'immagine che ha utilizzato invece lei, che è quella del "sindacato educatore" cioè un sindacato che cerca di capire le risposte che deve dare ai lavoratori, ma che sa offrire una visione e quindi sa spiegare raccontare ai lavoratori dove il lavoro sta andando. Quali sono oggi secondo lei, in questo periodo particolare, i valori sui quali il sindacato deve continuare a battere per suscitare la aggregazione collettiva e il senso d'identità?**

È un tema assolutamente moderno. Nella mia esperienza il sindacato è un grandissimo soggetto collettivo, che produce prevalentemente soluzioni di carattere collettivo. Dico sempre che è il più grande social network del novecento. Il problema è che per evitare la deriva populista, o peggio la deriva individualista, bisogna cercare di dare delle risposte appropriate. Venti o trenta anni fa mi capitava di fare molte assemblee in cui la gente ci chiedeva: "che cosa ci avete portato a casa?". C'erano bisogni non dico di massa, ma sicuramente abbastanza comuni tra i lavoratori. Oggi se vado in un'assemblea la domanda che mi fanno è: "che cosa mi hai portato a casa?". È il fatto che le persone hanno bisogno di soluzioni, anche contrattuali, sempre più personalizzate, su modelli di consumo, vita e rapporto col lavoro che sono sempre più articolati. Quando io parlo di sindacato educatore, significa non

essere solamente il raccoglitore di richieste che come un bancomat poi vai a erogare in qualsiasi modo generico. I lavoratori hanno bisogno di servizi di assistenza, di prossimità, ma soprattutto hanno bisogno di poter essere ingaggiati su partite collettive educanti. Per esempio la conciliazione vita lavoro, che sembrava fino a ieri uno dei temi che si potevano permettere di trattare nei contratti aziendali aziende che andavano bene, qualche multinazionale... Oggi è diventato una domanda inespressa da parte dei lavoratori, spesso, ma che è decisiva per avere una buona tutela del rapporto di lavoro. Per esempio, se ho una buona conciliazione vita-lavoro, per me che lavoro in quell'azienda, dove il mio sindacato fa una buona contrattazione, è una buona tutela, forse più importante che avere 20 Euro o 50 Euro di aumento. Conosco molti lavoratori che cambiano lavoro non per avere uno stipendio più alto, ma per lavorare meglio anche in rapporto alla propria persona e la propria prospettiva. Bisogna quindi che il sindacato riscopra non solamente richieste tradizionali, quali quella del salario, quella della sicurezza del posto di lavoro... ma colga anche nuove domande e sappia aggregare e far evolvere nella dimensione contrattuale risposte che vanno a colpire i bisogni inespressi. Anche qui il welfare contrattuale è un tema modernissimo, ma tra il buono benzina e la domanda inespressa, molto presente nei luoghi di lavoro, di avere sistemi di assistenza per i propri genitori anziani, sembra esserci un abisso. Ma soprattutto va a cogliere delle domande che normalmente le persone non pongono al sindacato, perché non hanno mai trovato risposta. Riuscire poi a scovare questo bisogno, che magari è personale, ma che mette le persone assieme nel poter realizzare solidarietà e risultati comuni, è una sfida tradizionale perché appunto rilancia l'azione collettiva del sindacato, ma al contempo è una sfida molto moderna, perché va a dare non lo stesso prodotto per tutti, ma va a declinare una serie di risposte per bisogni condivisi delle persone.

## **Gomma-plastica, vetro, penne, spazzole e pennelli: il ruolo delle relazioni industriali in epoca Covid-19. A colloquio con Nora Garofalo\***

*(Segretaria Generale Femca-Cisl)*

**Segretaria, la vostra organizzazione è impegnata nelle negoziazioni per diversi rinnovi contrattuali. A ottobre 2020 risultano in corso le trattative con Sistema Moda Italia (Confindustria) attorno alla piattaforma per il rinnovo del CCNL tessile-abbigliamento-moda e anche la ceramica, l'occhialeria, il calzaturiero sono in attesa di rinnovo. La vostra organizzazione ha però già firmato tre rinnovi contrattuali post-Covid, quello del vetro, quello del CCNL gomma plastica e da pochi giorni quello Penne e Spazzole. Quanto ha influito l'esperienza della pandemia sullo svolgersi di queste trattative? Ci sono elementi dei nuovi contratti che avete siglato che senza la pandemia non sarebbero stati previsti?**

Il recentissimo rinnovo del contratto Penne e Spazzole firmato il 20 ottobre 2020, purché di nicchia, è un ulteriore traguardo che abbiamo raggiunto con grande soddisfazione. L'emergenza sanitaria ha sicuramente inciso sui rinnovi contrattuali dal punto di vista del raggiungimento dell'accordo e ha fatto ulteriormente emergere la necessità di tutelare i lavoratori in un momento particolarmente difficoltoso e complesso. L'assunzione di responsabilità delle parti ha favorito la comprensione della straordinarietà del momento agevolando la trattativa. Dal punto di vista delle relazioni è indubbia la difficoltà di svolgere le trattative in modalità videoconferenze pur essendo l'unica percorribile, poiché non favorisce i rapporti sul piano relazionale e disperde le dinamiche proprie del tavolo che si sviluppano in ambito di negoziazione. Sicuramente elementi innovativi propri del COVID-19, pur essendo già presenti all'interno dei contratti, sono ascrivibili in larga parte a tutto quello che concerne la tematica e l'utilizzo dello strumento dello smart

---

\* A cura di Michele Dalla Sega, Francesco Nespoli, Giacomo Pigni.

working e del welfare. Possiamo affermare che certamente è stato un tema caldo e trasversale a tutti i contratti.

**Nel CCNL gomma-plastica, l'ultimo siglato, in merito al trattamento economico, l'aumento medio sui minimi è di 63 euro, con una distribuzione su due tranches. Viene inoltre inserita la definizione del trattamento economico minimo (TEM) e del trattamento economico complessivo (TEC), in linea con il Patto della Fabbrica. Come si è arrivati a questo risultato? E quanto è stato importante, ai fini della trattativa, inserirsi nel solco del Patto della Fabbrica?**

Il CCNL era scaduto da più di 12 mesi, in questo lasso temporale hanno gravato particolari condizioni fiscali e normative di contesto (Plastic free e Plastic tax) e una pesante crisi del settore automotive di cui il comparto è un indotto importante, elementi che condizionano la capacità di programmazione delle aziende sul lungo periodo limitando la disponibilità di destinare risorse economiche per la contrattazione. I 63 euro sono per questo un risultato positivo che ha capitalizzato anche la produttività del settore che durante il periodo più accentuato della pandemia ha comunque visto circa il 67% delle imprese continuare a produrre evidenziando anche alcune positività su alcuni settori come il packaging e il monouso, spinte dalle esigenze di igiene imposte dalla pandemia. Definire in maniera puntuale il salario TEC e TEM, così come previsto dal Patto per la Fabbrica è stato sicuramente utile al raggiungimento dell'intesa, ma lo è stato ancor di più eliminare il recupero automatico degli scostamenti inflattivi, introducendo un sistema reazionale di analisi di tutti i fattori che influenzano gli andamenti economici delle imprese e del sistema paese, privilegiando il dialogo e le soluzioni condivise di problemi complessi come l'incidenza sul salario degli andamenti dell'inflazione.

**Viene inoltre istituita la Commissione Paritetica Contrattuale Nazionale Salute Sicurezza e Ambiente. Perché inserire una nuova e specifica commissione su questi temi all'interno del contratto nazionale?**

È stata una scelta strategica precisa, abbiamo voluto dedicare alle tematiche di Salute Sicurezza e Ambiente, che generalmente sono trattate a livello di

Osservatorio Nazionale, una particolare attenzione ritenendole molto rilevanti per l'intero settore Gomma Plastica. La commissione non avrà quindi solo un ruolo informativo ma anche di monitoraggio e di indicazione alla negoziazione sulle varie tematiche che, come quelle ambientali e di sviluppo sostenibile avranno un forte impatto nel settore. Il ruolo anche negoziale della commissione sarà di indirizzo per la prevenzione e riduzione degli infortuni sul lavoro e le malattie professionali attraverso un puntuale coordinamento degli organi paritetici territoriali e degli RLSSA, in particolare per implementare e attuare Protocolli di Sicurezza e Protocolli Sanitari, che sono fondamentali in questo periodo. Infine, ci si è concentrati sulla questione degli appalti, che sappiamo essere il punto più delicato della gestione della sicurezza in azienda, definendo che negli incontri programmati a livello nazionale e territoriale sia prevista una puntuale informazione su tutti i dati aggregati che riguardano natura, obiettivi e ambito contrattuale applicato, per evitare oltre al dumping contrattuale anche il dumping in sicurezza, di tutte le attività che vengono conferite in appalto, riservando un importante ruolo di monitoraggio alle RSU. In questo senso è importante evidenziare la sperimentazione in corso per il rappresentante dei lavoratori della sicurezza di sito, frutto di un accordo con ENI, che guarda alla sicurezza in un'ottica più complessiva coinvolgendo inoltre le aziende del sito industriale, ricomprendendo anche quel concetto di sicurezza ambientale che ormai è entrato a far parte, a tutto campo, delle problematiche degli insediamenti industriali.

**Quali spazi intravedete per il raccordo tra il welfare nazionale e il welfare contrattuale nei settori di cui vi occupate? Pensiamo al fondo contrattuale di assistenza sanitaria integrativa Fasg&P, nel corso dell'emergenza, ha rappresentato un valido supporto per lavoratori e aziende nel corso dell'emergenza Covid, con soluzioni ad hoc.**

Il raccordo tra il welfare Nazionale e il welfare Contrattuale è fondamentale, ci sono molti spazi di crescita di questa integrazione che valorizza entrambi i settori. Potenziare il welfare contrattuale, soprattutto in ambito sanitario porta benefici ai lavoratori integrando l'offerta pubblica con un meccanismo di integrazione virtuoso in un'ottica mai sostitutiva in un momento particolarmente critico per il sistema sanitario nazionale vista l'emergenza. Anche il settore previdenziale è fondamentale soprattutto nel rafforzamento e nell'integrazione della copertura pubblica in particolare per i giovani, che

come ben sappiamo saranno i più penalizzati in questo senso. Il fondo sanitario del settore gomma plastica è un esempio di integrazione pubblica e contrattuale, in linea con altre esperienze in questo senso, nelle quali si è deciso di implementare le coperture prevedendo un diario per i ricoveri ospedalieri in caso di patologie Covid, che rappresenta un concreto supporto per i lavoratori in un particolare momento di fragilità.

**Il nuovo contratto istituisce il delegato alla formazione per le realtà con oltre 50 dipendenti. Che ruolo può avere tale figura all'interno delle aziende? Rispetto al vostro settore, quali sono i principali effetti della digitalizzazione sul lavoro? E se i percorsi di formazione saranno definiti di comune accordo tra le RSU e la direzione aziendale, come saranno rilevati i fabbisogni formativi? Saranno coinvolti i fondi interprofessionali?**

Gli impatti della digitalizzazione e dell'implementazione tecnologica saranno importanti anche in questo settore, per questo siamo convinti che la formazione assumerà sempre più un ruolo strategico per governare questi processi che hanno bisogno di un approccio integrato tra aziende e territorio, dove scuola e enti formativi dovranno necessariamente ampliare l'offerta formativa sia nel senso di sviluppo sia di protezione dei lavoratori durante i processi di riorganizzazione aziendale o di trasformazione tecnologica. Per questi motivi il Delegato alla Formazione sarà una figura molto importante per la definizione dei fabbisogni formativi, rilevati attraverso un monitoraggio e un confronto diretto con i lavoratori, che saranno poi oggetto di confronto con l'azienda per indirizzare al meglio il tipo di formazione richiesta che inevitabilmente coinvolgerà i fondi interprofessionali e gli enti bilaterali.

**Se allarghiamo un attimo lo sguardo anche alle altre piattaforme vediamo che sono molti i temi per i quali si auspica un intervento della contrattazione di secondo livello. Pensiamo alla flessibilità organizzativa (permessi per i familiari di minori affetti DSA, permessi della legge 104, banca ore), l'evoluzione dei profili professionali, la gestione delle innovazioni tecnologiche e organizzative, i percorsi di ricambio generazio-**

**nale. Per tutte le tematiche su cui vorreste un intervento della contrattazione di secondo livello come pensate di preparare gli attori negoziali a livello locale?**

È indubbio che il continuo progresso tecnologico in un mercato competitivo impone un ragionamento che vada nella direzione di supportare i lavoratori e garantisca la loro sussistenza e valorizzazione nell'ambito lavorativo. A questo proposito la formazione è certamente un volano di sviluppo delle competenze atte a gestire i profondi processi di trasformazione che coinvolgono imprese e figure professionali. Nella dimensione professionale, infatti, le persone hanno età, esperienze, conoscenze e atteggiamenti diversi rispetto ad una innovazione tecnologica e organizzativa, necessitano per questo di un sostegno per orientarsi in una realtà nuova, migliorare e rimanere competitivi. L'obiettivo deve essere quello di attivare percorsi che mirino a migliorare le professionalità e le competenze per utilizzare al meglio le potenzialità della nuova tecnologia e non far sì che la stessa diventi invece invalidante e preclusiva per alcuni soggetti. Questo tema riesce a ricomprendere tutta una serie di problematiche interconnesse che riguardano anche la riqualificazione del personale e l'obsolescenza delle competenze per figure professionali "mature" che devono necessariamente trovare un nuovo spazio o gestire nuove strumentazioni tecniche per lo svolgimento della propria mansione e l'organizzazione del lavoro stesso. Per questo bisogna insistere sulla strategicità della formazione, analizzare i bisogni formativi e implementare le proposte e i progetti di intervento che esplicitino priorità temporali, di area e tempistiche di erogazione.

**Nel nuovo CCNL gomma-plastica, così come nella piattaforma tessile/moda provate a stimolare la contrattazione sul premio di risultato anche con un aggiornamento dell'elemento di garanzia retributiva/perequativo? Quale invece potrebbe essere il ruolo della contrattazione territoriale in questo ambito?**

Come Federazione abbiamo richiesto in tutti i contratti un miglioramento dell'elemento perequativo dove non fosse presente la contrattazione di secondo livello. Tale elemento viene richiesto per stimolare e incentivare le aziende perché passino da un costo previsto dal CCNL a una vera e propria contrattazione aziendale. Vista la realtà italiana prevalentemente composta

da PMI la contrattazione territoriale potrebbe essere una buona risposta in questa direzione per queste realtà.

**Parliamo di partecipazione organizzativa. Nel CCNL gomma plastica, così come nella piattaforma per il CCNL tessile-abbigliamento-moda si affida l'obiettivo del rilancio della competitività del settore a un Osservatorio Nazionale che dovrebbe arrivare a stilare relative Linee Guida. Al centro di piattaforme e rinnovi c'è però anche una commissione che ha già lavorato negli anni scorsi: la Commissione paritetica nazionale per la revisione del sistema classificatorio. Dunque, quale è stato il ruolo e l'operatività della Commissione in questi anni? Cosa ha potuto rilevare nel suo lavoro di analisi? E come intendete proseguire i lavori?**

L'Osservatorio Nazionale nella realtà del tessile diventa elemento fondamentale per garantire una sostenibilità del settore attraverso strategie comuni e linee di indirizzo condivise che sostengano tutto il comparto. La commissione paritetica, nazionale appurato che il sistema classificatorio degli inquadramenti risulta fortemente desueto e superato e preso atto dell'inserimento di nuove professionalità, deve necessariamente diventare più operativa e lavorare per superare queste difficoltà oggettive riscontrate. In quest'ottica il rinnovo del contratto deve assolutamente rilanciare la strategicità dello strumento della Commissione e creare le condizioni per una sua reale operatività. Nel contatto della Gomma Plastica si è dato particolare importanza al ruolo della Commissione Paritetica Nazionale che dovrà concretizzare durante la vigenza contrattuale tutte quelle iniziative di analisi e monitoraggio che sono state attuate anche con la collaborazione del MiSE, ma che purtroppo sono solo rimaste sulla carta. I cambiamenti intervenuti attraverso i processi di digitalizzazione e le trasformazioni della prestazione lavorativa e delle nuove professionalità e la richiesta di nuove competenze impongono soluzione in tempi brevi. Per questo la Commissione Paritetica Nazionale partirà da un tema chiaro a tutti, cioè che sono i livelli contrattuali più bassi dell'ambito della produzione quelli che necessitano di maggiore attenzione, ed è per questo che abbiamo già indicato ai lavori della Commissione una linea di priorità, riconoscendo nel rinnovo contrattuale un inquadramento superiore per gli addetti alla conduzione di macchine di produzione. Questa è la via da seguire per arrivare anche alle più alte professionalità che l'innovazione tecnologica sta imponendo ai sistemi organizzativi delle imprese.

**Concludiamo con un tema che è stato portato di nuovo alla ribalta da recenti vicende contrattuali. La piattaforma per il CCNL moda-abbigliamento-tessile richiede di più, e cioè che non venga commissionato lavoro a chi applica contratti firmati da organizzazioni sindacali e datoriali non rappresentative sul piano nazionale. Ma come può essere resa effettiva ed esigibile questa richiesta conciliandola con le iniziative di incentivo al reshoring? Avete pensato ad altre misure a livello locale per contrastare i fenomeni di dumping? C'è confronto anche con le iniziative avviate in altri settori colpiti dagli stessi fenomeni? Pensiamo allo stesso CCNL gomma-plastica che prevede obbligo per le aziende limitate ad informare la RSU in merito al relativo CCNL applicato delle attività conferite in appalto.**

Recentemente nelle piattaforme presentate per il comparto Moda abbiamo assunto con grande responsabilità il tema del dumping contrattuale, fenomeno largamente diffuso nel settore e presente su tutto il territorio attraverso la cosiddetta “contrattazione pirata”. Una soluzione possibile potrebbe essere quella di richiedere alle aziende committenti di lavorazioni a terzi, operanti sul territorio nazionale, di appaltare tali lavorazioni ad aziende che applichino il CCNL di pertinenza sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o, in alternativa, l'impegno a sottoscrivere e ad applicare gli “Accordi di confluenza”. Tali accordi di confluenza impegnerebbero le aziende del settore a dover raggiungere accordi aziendali con le proprie RSU e/o con le organizzazioni territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria volte a ricondurre al contratto nazionale coloro che non lo applicano. Inoltre tale impegno dovrà essere esteso alle aziende in regime di sub-appalto e sub-fornitura. Sicuramente questa soluzione, che auspichiamo percorribile, potrebbe essere una risposta concreta alla lotta contro il dumping.

## **Legno-arredo, flessibilità e formazione formula per la ripartenza.**

### **A colloquio con Giacomo Ghirlandetti**

*(Direttore delle Relazioni Industriali di FederlegnoArredo)*

*Il 19 ottobre 2020 è stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle industrie del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento e delle industrie boschive e forestali. Il contratto era scaduto il 31 marzo 2019. L'accordo è stato raggiunto in videoconferenza. La firma è avvenuta il giorno 22 ottobre. Ne parliamo con Giacomo Ghirlandetti, Direttore delle Relazioni Sindacali di FederlegnoArredo.*

\*\*\*

**Direttore, cominciamo con qualche dato di contesto: quante aziende e quanti lavoratori coinvolge questo contratto?**

Circa 140/150.000 lavoratori. Il numero delle aziende è abbastanza problematico da quantificare, ma siamo sopra le 3.000.

**Quanto alla sfera di applicazione, questo è un contratto con due anime, l'anima del legno e l'anima del mobile. E tra i vostri associati c'è anche Assoallestimenti che è l'associazione delle aziende che si occupano di allestimento nelle fiere. Il contratto riguarda anche loro?**

Gli allestitori sono una categoria molto particolare, ci sono molte tipologie. C'è chi ha la segheria e costruisce e monta gli stand, e applica il nostro contratto. Chi noleggia stand già montati probabilmente no.

**Ovviamente si tratta di un settore che ha sofferto molto.**

Certo, è tutto bloccato, fiere, spettacoli, palchi, sagre, feste. Tutta l'attività è bloccata.

**Veniamo ai contenuti. Il rinnovo ha sorpreso molti degli osservatori, che non si aspettavano si potesse raggiungere l'accordo in tempi rapidi. Il fatto che la notizia del rinnovo fosse stata comunicata, ma senza annunciare i dettagli, ha diffuso l'ipotesi che i contenuti fossero delicati.**

Abbiamo raggiunto l'accordo a mezzanotte e mezza del lunedì. Dopo tanti mesi di trattativa, ormai avevo dei testi a sei colori a furia di correzioni. Il tutto per di più in videoconferenza. È chiaro che non puoi firmare in una situazione come quella. I testi vanno puliti prima della firma, come per qualsiasi rinnovo. Il fatto di non diffondere i contenuti fino alla firma è una prassi: è garanzia di tutti. Il giovedì avevo le firme di due organizzazioni e il comunicato pronto dalle 17:00. Mancava solo l'ultima firma prima di uscire con il comunicato. Ho scoperto però che il sindacato aveva già diffuso il suo comunicato, compresa l'organizzazione della quale non avevamo ancora formalmente ricevuto la firma. A quel punto abbiamo lanciato il comunicato anche noi. Le agenzie che riprendono il comunicato del sindacato sono delle 17:30, le nostre sono delle 20:30. L'ultima organizzazione ha mandato la sua firma il mattino dopo alle 10:00. Probabilmente hanno avuto problemi organizzativi. Ma il punto è che non c'era niente da nascondere. D'altro canto devo dire che io non ho mai sperimentato tanta attenzione mediatica sul nostro contratto. dal 1994, quando ho cominciato ad occuparmene. Qualcuno ha usato questa vicenda anche per dare adito ad una certa interpretazione del quadro generale dei rinnovi in corso.

**Infatti in una sua intervista pubblicata sul Sole 24 Ore lei si augurava la fine di ingerenze esterne. Non si riferiva all'intervento di Confindustria, come avvenuto per esempio nel rinnovo dell'industria alimentare, bensì alla "volontà politica" di chi avesse interesse ad affermare che "la colpa e la mancata volontà del rinnovo [era] di Confindustria e del suo Presidente".**

L'unico giornale ad attribuire a Confindustria un'ingerenza nel nostro contratto è stato *la Repubblica*.

**Dunque, quale elemento negoziale è stato centrale per lo sblocco della situazione?**

Grazie anche ad alcune delle parti sindacali sono venute a cadere le pregiudiziali in materia di lavoro a tempo determinato, somministrazione e lavoro stagionale. Dopo il Decreto Dignità la contrattazione collettiva può ritoccare le percentuali del contingentamento.

**Il sindacato chiedeva di ridurle ulteriormente?**

Sì. E tenete conto che le richieste che facevamo noi, che bene o male sono quelle contenute nel contratto, sono ancora peggiorative rispetto a quello che c'era nel vecchio contratto, prima del Decreto Dignità. Alla fine il sindacato è venuto incontro alle nostre richieste. È caduta questa pregiudiziale che era veramente ideologica, perché identificava flessibilità e precarietà. Se la gente continua a pensare che solo per il fatto di avere dei limiti alle assunzioni a tempo determinato, gli imprenditori assumeranno a tempo indeterminato, ha sbagliato film, perché il lavoro è cambiato. Ma non col Covid: da un po' di anni. Per le aziende oggi è quasi impossibile programmare la produzione prevedendo con buona approssimazione cosa succederà tra sei mesi. Allora le aziende, senza abusarne, devono essere libere di organizzarsi per rispondere al mercato anche assumendo a tempo determinato e a commesse improvvise. Altrimenti cosa faccio, assumo e poi licenzio?

**Quindi ricapitolando, il Decreto Dignità aveva imposto il tetto del 50% tra contratti a tempo determinato, somministrazione e stagionali. Voi siete scesi al 45%...**

Sì, in cambio della possibilità di raggiungere il 35% tra tempo determinato e somministrazione, mentre il Decreto Dignità permetteva un 30%. E in più che ciascuno dei due Istituti potesse raggiungere il 30%, laddove il decreto dignità prevedeva il 20%. Abbiamo voluto cioè dare più scelta all'imprenditore, bene o male all'interno delle stesse percentuali, perché così si può sce-

gliere quale strumento utilizzare per arrivare al tetto del 35%. Perché gli strumenti sono diversi. Un contratto a tempo determinato non è come un somministrato a tempo determinato. Né nei costi, né nella ricerca della professionalità della specifica persona che talvolta va assunta in tempo rapidi.

**Nel vostro settore ci sono anche molte lavorazioni e attività stagionali. Per esempio segherie, tende e pergole, le fiere a cui abbiamo già accennato...**

Abbiamo individuato tredici specifiche produttive. Se fosse stato per noi ne avremmo avuta anche qualcun'altra, ma non si può avere tutto.

**Il contratto definisce le normative relative al lavoro agile e telelavoro. Quanto ha influito sulle trattative la spinta dell'emergenza sanitaria e la conseguente normativa d'urgenza in materia di lavoro agile introdotte.**

Il 99%. Data l'introduzione della normativa d'urgenza, abbiamo voluto normare questi istituti. Noi volevamo normare il telelavoro, il sindacato ci ha chiesto di normare anche lo smart working. Le due cose sono ovviamente diverse, e il contratto lo specifica bene. Nel telelavoro il lavoratore risponde dell'orario di lavoro e del suo lavoro quotidiano. Nello smart working non risponde dell'orario di lavoro e lavora per obiettivi. Nelle aziende di produzione del legno quest'ultima formula riguarda pochi addetti, per esempio i progettisti.

**Quali novità si segnalano in particolare in materia di conciliazione vita-lavoro?**

Ai sensi di legge è stato portato a 7 giorni il permesso per la nascita di un figlio e sono stati introdotti altri permessi per le donne vittime di violenza. Inoltre il contratto stabilisce una integrazione del 30% dello stipendio per i tre mesi di maternità facoltativa, che si sommano quindi alla cifra erogata dall'Inps.

**Nel contratto è previsto un aumento dell'elemento di garanzia per i lavoratori che non hanno il premio di risultato stabilito dalla contrattazione aziendale. Quanti lavoratori interessa questa misura approssimativamente secondo le vostre stime?**

Per noi la contrattazione aziendale copre il 30% delle aziende. Ma questo 30% fa il 70% degli addetti. Significa che la contrattazione aziendale è concentrata soprattutto nelle medie e grandi aziende. Io tra l'altro sono convinto che la contrattazione di secondo livello sia un ottimo strumento per le aziende. È vero che costa, ma costa a fronte dei risultati.

**Non possiamo non parlare della parte economica. Le sintesi che sono circolate parlano di una media di aumento di 70 euro tra recuperi dell'inflazione e riconoscimento della produttività. È una sintesi corretta?**

No. Noi abbiamo firmato a 25 Euro che sono il recupero degli incrementi basati sull'andamento dell'IPCA che non abbiamo erogato a partire da gennaio, come era previsto dal contratto scaduto, perché eravamo in piena trattativa. Il contratto rinnovato, come il precedente, prevede infatti che ogni gennaio le parti si incontrino e sulla base dell'IPCA dell'anno precedente incrementino le retribuzioni base. Nel 2020 questa cosa non è stata fatta e quindi abbiamo previsto l'erogazione di 25 euro da adesso. Questi fanno parte del TEM. Gli altri 25 euro sono chiamati incrementi di produttività e di flessibilità, nel senso che "paghiamo" l'articolo 30 del contratto. La logica è: ci avete accordato più flessibilità. La paghiamo. 25 euro che vanno sul TEC. Questi 50 euro sono per il livello più basso di inquadramento, il primo. I 70 euro che invece calcola il sindacato si trovano al secondo livello impiego. Se noi pensiamo che tutti gli operai prenderanno 70 Euro sbagliamo. Nemmeno la maggioranza degli impiegati prenderà 70 Euro. Ci sono i parametri. Il livello medio di addensamento del nostro sistema, anche se non sono dati facili e soprattutto certi, andrà a prendere 60 Euro.

**Il contratto ritocca anche al rialzo la contribuzione al fondo di previdenza complementare Arco a carico delle imprese e stabilisce una contribuzione di 100 Euro una tantum per tutti i lavoratori in forza. Quale andamento osservate nell'adesione al fondo?**

Il nostro fondo è stagnante. Tra l'altro è un fondo intercategoriale perché raggruppa non solo il legno, ma anche i manufatti in cemento, i laterizi, i lapidei e il legno di Confapi. I 100 euro a testa versati al fondo una tantum erano una richiesta pressante del sindacato, perché pensa che con questo sistema si possano raggiungere tutti i lavoratori con un'azione promozionale. Noi abbiamo espresso tutti i nostri dubbi. Per chi decide di non aderire, questi 100 euro presenti sulla loro posizione individuale, ottengono nel tempo sì la rivalutazione, ma subiscono anche i costi di gestione.

**Rispetto al tema della formazione la vostra posizione è che non si possa individuare un monte ore uguale per tutti, come chiedeva il sindacato, perché la formazione va adeguata ai diversi ruoli e mansioni. Come avete regolato questo aspetto nel contratto?**

Nel contratto siglato invece abbiamo lasciato il testo vecchio: “consentire in linea di massima a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori la partecipazione a percorsi formativi per tutti i profili professionali”. La richiesta era che ci fosse scritto “garantire”, non “consentire”. La richiesta era cioè che fosse inserita la formula “il sistema - e quando si parla di sistema si intendono le imprese- garantisce tot. ore di formazione”. Ma i lavoratori non sono tutti uguali. Se l'imprenditore ha bisogno di formazione per un lavoratore, è l'azienda la prima a fargliela fare. Ma se non c'è bisogno io non posso obbligare l'azienda a fare svolgere formazione a qualcuno. In più i sindacati volevano che fossero garantite a chi rientrava dalla maternità delle ore di formazione obbligatoria. Ma perché? Se rientro e faccio sempre il mio mestiere di che formazione ho bisogno? Può essere che qualcosa sia cambiato, ma non si può stabilire a priori. Il sindacato inoltre vorrebbe che qualunque tipo di formazione fosse concordata con le RSU. Ma se prendiamo per esempio la formazione che viene da Fondimpresa, noi come organizzazione abbiamo in corso quattro piani nazionali, per presentare il progetto, questo deve essere firmato anche dalle organizzazioni sindacali. E quindi c'è già una condivisione sui piani nazionali. A quel punto non serve più l'accordo in azienda. L'azienda che invece usa il conto aziendale per partecipare a Fondimpresa deve avere un accordo con le RSU, è regola di Fondimpresa. Intendo dire che queste garanzie ci sono già. Ma perché devo fare un accordo se vado fuori dal bando di Fondimpresa o del conto aziendale di Fondimpresa

nel caso in cui abbia per esempio bisogno di formazione specifica, mettiamo per l'utilizzo di un nuovo software da parte di alcuni tecnici selezionati?

**Quindi siete soddisfatti del fatto che il testo sul punto sia rimasto identico a quello del contratto scaduto?**

Qualcuno diceva che il buon contratto è quello che lascia un po' scontente tutte e due le parti.

**E la parte della quale rimanete più scontenti qual è?**

La mia paura è caricare le aziende con oneri economici in questo periodo. Noi avevamo ipotizzato di erogare gli stessi aumenti, magari una cifra leggermente maggiore, non nel 2020/2021, ma nel 2021/2022. Questo perché non sappiamo cosa succederà alle aziende in questo periodo. D'altro canto, oltre alle flessibilità dell'art.30 su tempo determinato e contratto di somministrazione, abbiamo raggiunto un accordo sulla durata del contratto, che non scadrà il 31 marzo 2020, ma il 31 dicembre 2022. Abbiamo così garantito alle aziende che le condizioni economiche derivanti dai minimi retributivi varranno per nove mesi in più.

## **Legno-arredo: bilateralità, sostenibilità e benessere organizzativo.**

### **A colloquio con Salvatore Federico**

*(Segretario nazionale Filca-Cisl)*

**Partiamo da alcuni dati di contesto. In questo momento di difficoltà e di incertezza, quali sono le professionalità interessate dal contratto legno-arredo che soffrono di più l'incertezza del momento?**

Le persone con maggiori difficoltà sono i livelli più bassi, i lavoratori sottoposti a flessibilità, le donne. Queste ultime, con la crisi generata dal Covid, si trovano in una notevole ulteriore difficoltà: una flessibilità non condivisa, ma subita, porta alla precarietà.

**Il rinnovo del contratto del settore legno-arredo ha sorpreso molti degli osservatori, il tavolo ad agosto era saltato. Federlegno dice che la piattaforma sindacale era molto estesa. I sindacati avevano dichiarato lo stato di agitazione. Quali erano le vostre richieste?**

Dopo lo sciopero del 21 febbraio 2020, ad agosto c'è stato il secondo stop, dovuto alla richiesta di Federlegno di trasformare il bisogno di flessibilità delle aziende in una precarietà subita dai lavoratori. Come Filca abbiamo lavorato alla stesura della piattaforma con Fillea e Feneal, poi approvata dalle consulte unitarie, evidenziando tutte le problematiche da portare all'attenzione delle assemblee e dei coordinamenti, per cogliere il grado di interesse dei lavoratori. L'obiettivo era e rimane costruire la consapevolezza delle condizioni di lavoro in cui la comunità aziendale vive. Come Filca abbiamo voluto cambiare il metodo di gestione del rinnovo, abbiamo respinto la logica di proporre un risultato per poi portarne a casa una parte, invece abbiamo voluto fare una lettura complessiva dei problemi dei lavoratori del

settore per poi articolare delle proposte suddivise in tre temi: centrali, strategici, prioritari.

**E poi cosa è successo? Quale è stato l'elemento che ha permesso lo sblocco della situazione.**

Lo sblocco di Federlegno è avvenuto prima con lo sciopero del 21 febbraio, che è stato partecipatissimo in tutti e quattro i punti di raccolta sul territorio nazionale. Poi, a fronte della chiusura in agosto, è stata la dichiarazione di mobilitazione con blocco degli straordinari e con la previsione di ulteriori 16 ore di sciopero. Forse Federlegno ha iniziato a comprendere le nostre ragioni nel costruire percorsi di partecipazione nelle comunità aziendali.

**Il contratto definisce le normative relative al lavoro agile e telelavoro distinguendo le due modalità di lavoro. Nel telelavoro il lavoratore risponde dell'orario di lavoro e del suo lavoro quotidiano. Nello smartworking non risponde dell'orario di lavoro e lavora per obiettivi. Perché avete spinto per ottenere la regolamentazione del lavoro agile che plausibilmente riguarda pochi lavoratori nel settore?**

Riteniamo che, pur non interessando moltissimi lavoratori, con lavoro agile e telelavoro abbiamo voluto dare un segnale per cui il lavoratore può essere titolare di sé stesso, segnale questo da sviluppare ulteriormente nella contrattazione di secondo livello.

**Nel contratto è previsto un aumento dell'elemento di garanzia per i lavoratori che hanno premio di risultato da contrattazione aziendale. Qual è lo stato di salute della contrattazione aziendale nel settore? Quanti lavoratori interessa questa misura approssimativamente secondo le vostre stime?**

Contrattiamo nel 30% delle aziende che corrisponde al 70% dei lavoratori addetti nel settore. La media per azienda è di 21 lavoratori e, in questa situazione polverizzata, è difficile riuscire a dare ulteriori garanzie rispetto al CCNL. Per questo motivo abbiamo dato loro il diritto di un elemento di garanzia portato da 18 a 25 euro, un EGR diretto a tutti i lavoratori di aziende

prive di contrattazione e che non percepiscono trattamenti retributivi individuali o collettivi in aggiunta al CCNL, come la contrattazione di II livello, la previdenza e la sanità.

**La sintesi che avete diffuso parla di un aumento di 70 euro medi tra recuperi dell'inflazione e riconoscimento della produttività. Come è calcolata questa media?**

Nel settore legno l'inquadramento non è considerato per livelli ma per aree: esecutiva, specialistica, di gestione, direzionale. Per questo riteniamo che, rispetto questo inquadramento ad aree, ci siano maggiori presenze al livello AS2 che prevede i 70 euro.

**Il contratto ritocca anche al rialzo la contribuzione al fondo di previdenza complementare Arco a carico delle imprese e l'una tantum che è frutto di una vostra richiesta. Qual è l'obiettivo?**

Nella nostra analisi rispetto alle criticità del contratto, il problema della previdenza emerge nettamente. Nella previdenza riscontriamo, in particolare, la debolezza della contribuzione femminile, dovuto sia al basso inquadramento che alla discontinuità dei versamenti a causa della maggiore precarietà e della maternità. Dobbiamo inoltre comprendere come ampliare l'adesione dei giovani e dei cinquantenni, già vicini ad una pensione che riceveranno in base al calcolo contributivo, di cui molti non sono ancora consapevoli. Al Fondo Arco abbiamo una adesione sotto il 20%, quindi il nostro obiettivo era evidenziare tale problematica così che il tavolo contrattuale potesse dare risposte. Un obiettivo che abbiamo raggiunto grazie ai 100 euro assegnati a tutti. Inoltre, a regime, il 2,30% mediamente corrisponde, per ogni lavoratore, a 45 euro mensili, vale a dire oltre 500 euro annui. Altro intervento di cui siamo soddisfatti è la copertura al 100% della contribuzione nei primi tre mesi di maternità facoltativa.

**Quanto al fondo di sanità integrativa, il vostro fondo Altea ha una particolarità: è gestito solo da sindacati?**

Sul fondo di sanità integrativa la nostra proposta prevedeva un automatismo che includeva l'obbligatorietà per gli iscritti di un versamento pari a 15 euro

mensili in carico alle aziende (già previsto dal CCNL precedente). Abbiamo poi convenuto che piuttosto che alzare la quota, era meglio ampliare il più possibile le adesioni, per un costo che per le aziende sarà maggiore. A questo fine sarà promossa una campagna di sensibilizzazione dei lavoratori fornendo ad Altea la possibilità di arrivare ad informare ciascuno degli addetti del settore.

**Sul nodo della formazione, la posizione di FederlegnoArredo è che la formazione non sia da garantire a prescindere a tutti i lavoratori. E che non tutta la formazione sia da concordare con le RSU. Come argomentavate a FederlegnoArredo la vostra proposta di garantire delle ore di formazione a tutti i lavoratori?**

Il CCNL prevede spazi nell'OBL (l'Ente Bilaterale), pertanto sarà affrontato in quella sede con maggior attenzione. Concepiamo la formazione per tutti i lavoratori perché devono essere posti nelle condizioni di poter investire su loro stessi e quindi di poter concorrere anche verso mansioni superiori. Riteniamo che questa opportunità non possa che aumentare la motivazione sul luogo di lavoro, e che avere lavoratori preparati e motivati sia innanzi tutto un vantaggio per l'azienda. Infine riteniamo che la formazione debba essere prioritaria per un settore che vuole crescere non solo in produttività.

**Per finire qual è la parte del contratto della quale siete più soddisfatti?**

Aver sottoscritto il CCNL in tempi di Covid in modalità remota sembrava impossibile, e invece ce l'abbiamo fatta. Nella nostra lettura trasversale e comprensiva di più aspetti, abbiamo focalizzato alcuni punti principali che sono stati recepiti: innanzitutto la questione della bilateralità e, tramite essa, l'avvio di processi di sostenibilità e responsabilità sociale; questo significa che questi punti strategici ci consentiranno, attraverso confronti partecipativi, di affrontare i temi ambientali, sociali e di benessere per il lavoratore. Altri temi sono il welfare, riguardo il quale, per la prima volta nella contrattazione, potremo organizzare la formazione dei lavoratori che sarà affidata ai lavoratori e alla RSU che inizierà un cammino verso la partecipazione, non delegando più la sola azienda. Altra conquista è il rilancio del benessere organizzativo, con le due ore di assemblea dedicate: mai come in questo pe-

riodo Covid i lavoratori necessitano di ben-essere anche riguardo tutte le tensioni, le paure, le solitudini che devono affrontare. Argomento di importanza prioritaria è anche la partecipazione, che è trasversale a molti argomenti, non ultima l'organizzazione del lavoro collegata al benessere. Per quanto riguarda la Previdenza, abbiamo dato per la prima volta una risposta alle donne, non ultime le tematiche della sicurezza e la parte economica.

### **E quella della quale lo siete meno?**

Pensiamo che non sia stata colta fino in fondo la nostra voglia e il forte bisogno di un cambiamento nel settore e nel mondo del lavoro, che trasformi le lavoratrici e i lavoratori in persone capaci di partecipare attivamente alla vita della comunità aziendale.

**Tra tecnologia e logiche di filiera.  
Il lavoro che cambia per il futuro dell'agricoltura.  
A colloquio con Massimiliano Giansanti**

*(Presidente di Confagricoltura)*

*Confagricoltura celebra nel 2020 il suo centesimo compleanno. Come le relazioni industriali possono gestire le ricadute delle innovazioni tecnologiche e dell'internazionalizzazione sul lavoro in agricoltura? Ne abbiamo parlato con il Presidente Massimiliano Giansanti.*

\*\*\*

**Presidente, Confagricoltura compie 100 anni, ma l'agricoltura non invecchia mai, anzi è un settore soggetto anche oggi a forte innovazione tecnologica. Un settore che con la pandemia è tornato all'attenzione dell'opinione pubblica. Se dovesse scegliere tre sfide principali tra quelle che riguardano l'agricoltura oggi, quali identificherebbe?**

Premesso che la sfida è connaturata all'attività dell'imprenditoria agricola, ricordo che le produzioni sono, prevalentemente, frutto di un lavoro condizionato dagli andamenti climatici. Per far fronte al cambiamento del clima in atto dobbiamo necessariamente ricorrere all'innovazione. Le potenzialità e le opportunità delle nuove tecnologie vanno colte nella loro globalità, sapendo che possono dare una risposta efficace non solo rispetto alle conseguenze dei mutamenti climatici, ma anche relativamente alla sicurezza alimentare e alla qualità del cibo. Interpretare le richieste dei consumatori di domani e rispondervi è la grande scommessa dell'agricoltura. Il prodotto dovrà soddisfare le aspettative dei consumatori sul fronte alimentare, ma anche del gusto, della qualità e della sostenibilità.

**Parliamo un po' della vostra azione di rappresentanza. Quanti lavoratori e quante aziende coprono i contratti collettivi da voi firmati?**

Confagricoltura è l'organizzazione più rappresentativa a livello nazionale dei datori di lavoro agricolo. Le nostre imprese occupano circa il 60% della manodopera del settore. Siamo l'unica organizzazione che stipula tutti e tre i contratti collettivi del settore primario: quello per gli operai agricoli e florovivaisti, quello per i quadri e gli impiegati e quello per i dirigenti. Il livello di applicazione dei CCNL sottoscritti dalla nostra Organizzazione è molto elevato, attestandosi, secondo i dati INPS, intorno all'80% della platea complessiva di riferimento, che comprende circa 200.000 imprese e oltre 1 milione di lavoratori.

**Quali sono le categorie da voi rappresentate più colpite dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria?**

Il fermo delle attività non ha toccato le imprese agricole, che sono ritenute essenziali, a buon diritto. Tuttavia, il lockdown ha sconvolto a dir poco la domanda agroalimentare. Per quanto riguarda il food, sono aumentati i consumi domestici e sono crollati quelli della ristorazione. Ma il saldo netto, come stima Ismea, si aggira sui 30 miliardi euro su base annua. E questo non solo in Italia, ma anche negli altri Paesi, compromettendo quindi la domanda estera. Tutto questo ha determinato, ovviamente, squilibri di mercato e penalizzazioni a carico di tutte le filiere agricole e agroalimentari fornitrici. Carni, vino, ortofrutta, in particolare la quarta gamma, olio e prodotti lattiero caseari sono i comparti più colpiti. Poi le condizioni di blocco delle attività commerciali, e in generale le limitazioni alle movimentazioni e ai comportamenti imposte dalle misure sanitarie, hanno avuto effetti anche su altri comparti non food. Pensiamo al florovivaismo, che ha subito un vero e proprio tracollo di fatturato senza precedenti, e poi alla forte flessione della domanda di ricettività che ha toccato anche l'agriturismo. Un complesso di effetti che sarà difficile recuperare a breve.

**Recentemente è stato firmato l'accordo di libero scambio con i paesi dell'estremo oriente. In generale le intese multilaterali superano la**

**guerra dei dazi. Ciò può avere una ricaduta anche sull'industria alimentare e non solo sul primario. Cosa ne pensa dell'idea di cominciare a ragionare per filiere anziché per settore, anche sul fronte datoriale?**

La questione è sicuramente di estrema attualità ed è stata affrontata nell'ambito del nostro sistema di rappresentanza. Abbiamo recentemente modificato lo Statuto della nostra associazione, allargando la categoria delle imprese tutelate anche a quelle del settore agroalimentare. Peraltro, già da tempo, le imprese agricole nostre associate non si dedicano solo alla produzione primaria, ma svolgono anche tutta un'altra serie di attività, come la trasformazione, la valorizzazione e la commercializzazione dei prodotti, facendolo direttamente, oppure attraverso le Organizzazioni di produttori da loro costituite.

**Parliamo di welfare e bilateralità nel vostro settore. Da giugno 2014 è operativo EBAN, che fa riferimento al CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti. L'EBAN ha assunto la gestione del Fondo FISA (che subentra al Fondo FISLAF) per le prestazioni di assistenza sanitaria integrativa. Quale è l'andamento dell'adesione al fondo nel vostro settore?**

La percentuale di adesione delle imprese e dei lavoratori agricoli all'EBAN, e quindi al Fondo sanitario FISA, è molto alta e si attesta intorno all'80%: livello di adesione che si è confermato anche nel periodo emergenziale.

**Nel dibattito pubblico si osservano i primi segnali del ritorno all'ordine del giorno del tema delle politiche attive. Voi avete attivato il servizio Agrijob per mettere a disposizione delle vostre imprese associate un'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Come sta andando questa esperienza?**

L'esperienza ha ottenuto risultati importanti, anche perché siamo stati i primi, in Italia, ad attivare questa piattaforma di domanda e offerta di manodopera in agricoltura nel primo periodo del lockdown. Dopo di noi, si sono attivati tanti altri. Recentemente abbiamo intensificato l'attività svolta da Agrijob, che ha superato 42.000 candidature di persone provenienti dai più svariati settori, non solo quello agricolo, che vorrebbero lavorare in campagna. Ad oggi ne sono stati collocate qualche migliaio.

**Dal vostro osservatorio quali sono i fabbisogni di competenze delle aziende vostre associate? Quali figure professionali sono più richieste?**

Alla luce dello sviluppo delle tecnologie, con particolare riguardo a quelle digitali, sono sempre più necessarie figure professionali nuove, che a più livelli integrino le consolidate competenze tecniche/agronomiche con gli strumenti digitali. È la cosiddetta Agricoltura 4.0, che sta indirizzando fortemente il fabbisogno di nuove competenze per gli operatori delle aziende agricole. All'interno di questo macroinsieme, spicca la richiesta sempre più evidente di esperti dell'agricoltura di precisione, della gestione sostenibile dell'azienda, di economia circolare. Figure professionali in grado di tenere insieme le esigenze della produzione, dei consumatori, dell'ambiente. Ovviamente vanno ricostruite anche le competenze "commerciali" degli operatori che sono di fronte a nuovi canali commerciali con strumenti di vendita innovativi. Abbiamo già più volte presentato, nelle varie sedi competenti, proposte concrete di qualifiche professionali da certificare e proposte di modifiche dei programmi di istruzione.

**Quali interventi andrebbero apportati a questo livello?**

Il sistema della formazione è molto articolato e interseca livelli europei, nazionali e regionali. Questi meccanismi rendono abbastanza lento l'adeguamento dei programmi di istruzione e della formazione professionale alle esigenze di costruzione di nuove competenze per le attuali esigenze di competitività. Questo determina molto spesso una frattura tra la domanda di lavoro e l'offerta di giovani diplomati o laureati. Al contrario, risulta più flessibile e agevole il sistema della formazione continua, rivolto ai collaboratori già presenti nelle aziende e per lo più finanziato dai fondi interprofessionali e dai fondi europei. Le aziende evidenziano sempre più spesso i fabbisogni formativi ai quali rispondere con progetti concreti e subito cantierabili. Stiamo svolgendo un grande lavoro su entrambi i fronti e, con grande impegno, affrontando le difficoltà di questo periodo, abbiamo avuto modo di inoltrare le nostre proposte di aggiornamento dei programmi di istruzione a livello nazionale e regionale. È necessario però che le amministrazioni coinvolte siano più coordinate tra di loro, in modo da tramutare più velocemente le proposte in programmi concreti. Attraverso questo lavoro, quindi con lo sviluppo delle competenze, si determinerà nell'immediato futuro il grado di competitività del nostro sistema agricolo.

Parte II.  
**IL SETTORE TERZIARIO**

**Verso un mercato del lavoro delle professionalità.  
I manager alla prova del Covid-19.  
A colloquio con Mario Mantovani**

*(Presidente di Manageritalia)*

*Il 13 novembre 2020 l'assemblea elettiva di Manageritalia ha eletto Presidente dell'organizzazione Mario Mantovani, già presidente di Cida, Confederazione italiana dei dirigenti delle alte professionalità. Mantovani è anche autore di un libro pubblicato nel dicembre 2019 dal titolo Il lavoro ha un futuro anzi tre. Con lui vogliamo parlare del futuro del lavoro visto con gli occhi dei dirigenti ed in particolare dal punto di vista di Manageritalia cioè della rappresentanza dei manager del terziario, il settore più interessato dalla ricaduta dell'emergenza sanitaria da Covid-19.*

\*\*\*

**Partiamo subito con l'ottica delle relazioni industriali. La vostra organizzazione firma più contratti collettivi. Quanti sono i lavoratori e le aziende coperte secondo le vostre stime?**

Sono circa 30.000 associati in attività appartenenti a poco più di 8000 aziende. Un numero medio abbastanza basso rispetto ad altri settori.

**Le propongo una suggestione. Nel 2017 un'indagine realizzata da Astra Ricerche presentata in occasione della vostra Assemblea annuale riportava che secondo il 70% degli intervistati, di fronte al lavoro che scarseggia e al welfare pubblico che fatica, i corpi intermedi devono rispondere alle esigenze di organizzazione del lavoro. Riprendendo questa ricerca come spunto per collegarmi all'opinione di chi suggerisce che il**

**futuro del sindacato possa essere il suo passato, cioè un sindacato di mestiere. Dato che la vostra organizzazione rappresenta i manager in un settore variegato come quello del terziario, Manageritalia potrebbe assomigliare ad un sindacato di mestiere?**

Io non sono molto sicuro che assomigli ad un sindacato di mestiere. Guardiamo l'esempio dei 6 contratti che firma Manageritalia: sono in realtà tutti molto simili. L'unica ragione per cui sono 6 è perché abbiamo 6 controparti contrattuali e quindi al momento c'è una rappresentanza delle aziende di mestiere e non dei lavoratori. Questo è vero tra l'altro in molti settori. La moltiplicazione è quasi sempre generata da una pluralità di firmatari datori di lavoro e sicuramente sono settori molto contigui. I nostri contratti sono nelle parti generali identici, hanno alcune differenziazioni o collegate alla storia dei rapporti delle diverse parti firmatarie oppure a ragioni specifiche di settore, ma veramente molto limitate. Credo che gli aspetti di verticalità di settore del lavoro manageriale stiano venendo meno, più che accentuarsi. Quando si parla di mestiere del manager è davvero un mestiere molto trasversale. Sono più convinto che oggi faccia premio un'ampiezza di rappresentanza del settore dei lavoratori direttivi. In questo senso per esempio credo che anche la distinzione di livello tra quadri e dirigenti sia abbastanza obsoleta, faccia riferimento ad una organizzazione del lavoro che non c'è più. Alla fine noi definiamo il manager come un lavoratore che è portatore di competenze specifiche e che si assume delle responsabilità. Questo è abbastanza poco di mestiere. Poi quando andiamo invece nelle competenze specifiche della responsabilità vanno raggruppate in 3 grandi aree: finanziaria, risorse umane, tecnologie. Le prime due sono retaggio delle competenze dei dirigenti, quelle tecnologiche molto meno. Oggi però sono convinto che senza governare le risorse anche di tipo tecnologico sia difficile fare il manager.

**Possiamo dire quindi che per chi ha ruoli dirigenziali la pandemia sia stata una grande sfida palesata all'improvviso con una vasta gamma di scelte da dover adottare. In particolare una vasta fetta del terziario si è trovata ad essere la più colpita e ricollegandomi proprio a quello che stava dicendo qual è il fabbisogno di competenze osservate nei manager del terziario proprio alla luce della pandemia?**

La pandemia nelle nostre aziende ha consentito di dare una risposta molto rapida. Poco più di un quarto delle aziende applicavano forme di smart working o di telelavoro e nel giro di un paio di settimane sono arrivate all'85%. Questo vuol dire che in qualche modo c'era già una predisposizione, un'idea di come trasformare l'azienda con il lavoro da remoto. Per quanto riguarda le competenze, esse sono sicuramente in evoluzione. Io stresso molto quelle di tipo tecnologico. Oggi si insiste molto sulle soft-skill anche per il manager. Io credo però che senza capire la natura della digitalizzazione sia poi difficile trovare delle soluzioni. Senza dubbio la capacità di conoscere i meccanismi organizzativi e i comportamenti umani anche di fronte alle emergenze come la pandemia o la digitalizzazione rimangono e diventano degli strumenti fondamentali. Quindi è sicuramente una fase evolutiva che mette a dura prova sia le competenze dei manager che quelle di chi deve fare formazione.

### **Come viene erogata la formazione per i manager?**

Noi abbiamo fatto una scelta molto innovativa, oltre 25 anni fa, di costituire un soggetto bilaterale che si chiama CFMT nato come una business-school con l'idea di finanziare direttamente attraverso il contratto, un welfare. I manager possono accedere gratuitamente e individualmente ad un palinsesto di corsi che viene erogato sia in presenza sia a distanza nel corso dell'anno. È invece disponibile per le aziende il nostro Ente paritetico interprofessionale che si chiama Fondir, finanziato con lo 0,30% tramite Inps. In questo caso finanzia dei progetti aziendali riservati ai manager. Questi sono i due canali.

**Tra le accelerazioni che la pandemia ha dato al cambiamento del lavoro c'è sicuramente, come lei ha anticipato, il lavoro da remoto. Questo fenomeno potrebbe andare in direzione di una riduzione delle disparità salariali tra uomini e donne manager, un tema che voi avete toccato molto spesso. Come può intervenire su questo piano la contrattazione in questo momento particolare?**

È abbastanza difficile inserire nella contrattazione questo tipo di regolamentazione, anche perché io credo si tratti di una deregolamentazione. Nel caso dei manager i vincoli al lavoro sul posto di lavoro e di orario già non esistono ed effettivamente non c'è nulla da cambiare. C'è invece da cambiare tanto

negli altri contratti. Smart working per me è indipendente dal luogo e non è lavoro da casa. Non è trasferire il posto di lavoro a casa con le stesse regole. Credo che in questa fase il lavoro di qualità sia tale sia in azienda, sia da remoto. Credo che la sfida sia quindi quella di migliorare la qualità complessiva del lavoro, sia in presenza che da remoto. O meglio nel mix che è poi la soluzione considerata più efficace per tutti. In quest'ambito ci sono sicuramente opportunità nella riduzione dei tempi di trasporto dedicati agli spostamenti e nella flessibilità quotidiana. In questo senso sicuramente per le caratteristiche ancora presenti di differenziazione del lavoro le donne tenderanno ad essere forse più favorite da questo, che però non è sufficiente perché comunque quello che abbiamo osservato è che il lavoro da casa non necessariamente migliora la qualità della vita se non sono presenti delle strutture di supporto come gli asili nido, ad esempio. Il maggior vincolo alla partecipazione al lavoro delle donne in generale è rappresentato dalla scarsità di strutture a servizio di bambini, ma anche degli anziani. Nella contrattazione collettiva credo che ci sia tanto da fare soprattutto nell'ambito impiegati. Nei contratti dei dirigenti sinceramente non moltissimo.

**Il tema del lavoro da remoto sta però entrando nel dibattito sempre più spesso come provocazione più che come chiave di lettura dei cambiamenti del lavoro per promuovere la qualità del lavoro e quindi la relativizzazione del concetto di tempo di lavoro. Questa relativizzazione può riguardare secondo lei il settore terziario? Lei ha parlato anche di un superamento della separazione tra lavoro autonomo e lavoro dipendente...**

Il terziario ha maggiore facilità di staccarsi dal tema dell'orario di lavoro e della presenza fisica. Non tutto evidentemente, perché il retail ad esempio è molto legato all'apertura dei negozi e tutto ciò che è a contatto con il pubblico inevitabilmente è condizionato da orari che però anch'essi si stanno rendendo più flessibili rispetto al passato per la coabitazione dei canali fisici e dei canali virtuali ed in effetti è una delle variabili. Credo che la tendenza del terziario sarà di portare l'orario di lavoro alla contrattazione fondamentalmente aziendale o anche sotto aziendale. In questo senso il terziario è forse più avanti per ragioni strutturali. Sono convinto che sia il momento di superare una distinzione che già era anacronistica – ne parlavo nel mio libro – tra lavoro dipendente e lavoro autonomo per una ragione: i gradi di autonomia

non rappresentano più un concetto operativo. Io faccio spesso l'esempio del dirigente che è un lavoratore subordinato e del praticante in uno studio di avvocati che è un lavoratore autonomo. Non è l'autonomia certamente che li distingue. È una struttura contrattuale che alla fine è più garantita e più ricca di welfare in un caso che nell'altro. Come abbiamo visto anche nel caso emergenziale, c'è una richiesta di rendere più omogeneo questo rapporto contrattuale con un discorso di tutele omogenee e di possibilità di estensione del welfare contrattuale. Senza il quale è difficile mettere in piedi forme di previdenza e assistenza sanitaria complementari. Dall'altro lato c'è la grande opportunità di superare la rigidità del lavoro subordinato, perché in effetti con lo smart working viene meno il caposaldo della rigidità che è il luogo e l'orario di lavoro, senza quello in effetti mi chiedo che necessità ci sia di mantenere questa distinzione così netta... è chiaro che all'interno dell'organizzazione esistono livelli di responsabilità diversi, gradi di flessibilità diverse. Penso ci sia davvero oggi un'opportunità di far un'operazione contrattuale con risvolti economici e sociali molto rilevanti.

**Ha citato un capitolo in forte ascesa nella contrattazione che è quello del welfare aziendale e del welfare contrattuale. I manager oltre a beneficiarne in prima persona possono avere anche un ruolo nell'implementare strategie di welfare aziendale. A che punto siamo da questo punto di vista?**

Credo che in questo momento il welfare aziendale sia stato adottato da diverse aziende con molto entusiasmo. Chiaramente nasce in un contesto di aziende più grandi e più strutturate che hanno la massa critica per fare welfare aziendale. Ma la normativa fiscale lo ha incentivato in maniera significativa e quindi ha consentito di utilizzarlo anche in altre realtà di dimensione inferiore. Credo che oggi serva renderlo integrato con il welfare contrattuale, perché purtroppo il welfare aziendale è nato un po' come alternativa al welfare contrattuale. È nato in una stagione in cui si credeva che la contrattazione collettiva fosse superata. È vero che la contrattazione collettiva è più generale e meno flessibile però è proprio in questa integrazione che il welfare aziendale può fare da complemento di flessibilità e di specializzazione territoriale che il welfare contrattuale non può fare. La nostra idea è che in qualche modo venga reso il welfare aziendale complementare del welfare contrattuale. Anche per evitare sprechi di risorse e sovrapposizioni e consentire

alle aziende più piccole che da sole farebbero fatica a utilizzare il welfare aziendale di usufruirne a pieno.

**Veniamo ad un'altra grande dorsale della trasformazione del lavoro: la demografia. Tra i manager l'età media è più alta che in altri gruppi professionali. Un'organizzazione come la vostra gioca quindi un ruolo strategico nella dimensione dell'invecchiamento attivo e anche della staffetta generazionale. Al di là delle più recenti riforme in materia previdenziale, quali sono le soluzioni che può prevedere la contrattazione e cosa può fare la rappresentanza?**

Sicuramente la nostra categoria ha un'età media più elevata perché vi si accede dopo un percorso di esperienza e di assunzione di responsabilità crescenti ed è quindi difficile diventare manager sotto i trent'anni. Sicuramente il tema demografico tocca tutti e secondo noi richiede di gestire il welfare per due tre decenni in maniera mirata e consapevole degli sviluppi demografici. In questo senso il secondo futuro è proprio quello che riguarda i prossimi 20 30 anni, consapevoli del nostro Paese la via è molto stretta e non possiamo reinventare un welfare con un Paese che ha un'età media destinata ulteriormente ad aumentare. Quello che si può fare sicuramente è evitare che si creino dei blocchi. In questo senso noi siamo sempre favorevoli a misure di flessibilità in uscita mantenendo comunque un rigore nella struttura previdenziale che eviti di spostare eccessivamente la spesa previdenziale con dei gradini molto alti e che consenta di rendere flessibile l'uscita e di tararla sulle esigenze individuali. Quindi è molto importante, secondo noi, avere questo tipo di flessibilità senza illudersi però che questo automaticamente generi occupazione giovanile. Mi sembra che comunque anche molti studi lo dicano: per generare occupazione giovane occorrono aziende giovani o anagraficamente nate da poco, oppure aziende anche più consolidate tradizionali che aprono a nuove competenze e professionalità. Non esiste la sostituzione a parità di competenze come si è visto anche nei vari provvedimenti costruiti a tavolino che questo in realtà non accade. Si spendono soldi per far uscire i più anziani e non entrano giovani.

**Come abbiamo già ricordato lei a dicembre 2019 ha pubblicato un libro dal titolo Il lavoro a un futuro, anzi tre. Poco dopo si è scatenata una**

**pandemia globale che il mondo non vedeva da più di cent'anni. Se dovesse riprendere in mano il suo libro per una seconda edizione, a quali capitoli rimetterebbe mano?**

Non penso di scriverne un altro anche perché non c'è correlazione ma non vorrei mai qualcuno pensasse che porta sfortuna. A parte gli scherzi, credo che molti dei fenomeni e degli aspetti che ho toccato si siano enfatizzati e in qualche modo accelerati. Non credo che ci sia stato un cambiamento di direzione. Forse l'unico aspetto che merita un approfondimento è quello geografico: mentre il trend dell'urbanizzazione era ed è ancora molto forte penso che la riflessione di lungo termine nata questi mesi sia la possibilità di rivalutare anche il lavoro in centri considerati in ritardo di sviluppo o in zone meno urbanizzate, allentando la pressione demografica sui grandi centri. Per il resto i trend evolutivi di tipo tecnologico e il superamento del lavoro dipendente rispetto a quello autonomo hanno avuto delle accelerazioni e quindi in qualche modo certe previsioni temporali andrebbero forse anticipate.

**Dove la crisi morde di più.  
I sindacati del terziario alla prova del Covid-19.  
A colloquio con Davide Guarini**

*(Segretario generale Fist-Cisl)*

*La Fist-Cisl è la Federazione della Cisl che riunisce i sindacati del Terziario. Fisascat rappresenta i lavoratori dei servizi, inclusi i comparti tra i più colpiti dalla pandemia: quello del commercio e quello del turismo. La Felsa è la Federazione dei Lavoratori Somministrati, degli Autonomi e di c.d. atipici/parasubordinati. Tipologia, stando a tutti i dati disponibili, tra le più colpite dagli effetti occupazionali della pandemia. Ne abbiamo parlato con il segretario generale Davide Guarini.*

\*\*\*

**Segretario, può darci qualche cifra per farci capire l'impatto della pandemia sui lavoratori che rappresentate e farci qualche esempio di mestieri tra i più interessati?**

Certo. Una premessa: effettivamente questa crisi differenzia dalle precedenti perché ha impattato in maniera diversa da settore a settore. L'impatto più grande è stato proprio sui settori che hanno una maggiore esposizione al contagio degli addetti, ma anche dei clienti e di chi frequenta gli ambienti di lavoro. Il commercio, i servizi, il turismo, sono pienamente coinvolti da questa dinamica. Chi ne ha fatto ancor di più le spese è il settore ricettivo, la ristorazione, la ristorazione collettiva e commerciale. Dati negativi si sono avuti da un lato nella riduzione delle ore lavorate, che supera il 20%, dall'altro sulle posizioni lavorative che sfiorano un -4%. Parliamo di 350.000 unità secondo i dati statistici. Un impatto che si spiega anche col fatto che si tratta di settori ad alta densità lavorativa di rapporti di lavoro a tempo determinato.

Chi ne fa poi ulteriormente le spese sono le donne. E nei nostri settori abbiamo una quota di lavoro femminile molto alta, oltre il 65%. Tra le colf e badanti, che noi rappresentiamo, arrivano al 90%. Se poi guardiamo ai giovani, anche qui, noi abbiamo un'età media abbastanza bassa, soprattutto tra gli stagionali, che non sono stati riattivati e che non si sono in qualche modo consolidati nell'anno 2000-2021. Un ulteriore problema è il fatto che, dall'inizio della pandemia, molti nostri settori subiscono degli *stop and go*. I dati economici non ci confortano. Nel primo quadrimestre si stima una contrazione rispetto ai consumi di 9 miliardi nel commercio e 5 miliardi nel turismo, turismo invernale, turismo legato alle città d'arte. Per quanto riguarda i lavoratori in somministrazione, nei nostri settori abbiamo osservato un calo dell'8% complessivo con andamenti opposti per lavoratori somministrati a tempo indeterminato, in aumento, e un andamento negativo invece sui somministrati a tempo determinato. Questi oltre ad avere meno contratti attivati hanno avuto missioni molto più brevi. Questa situazione, anche nella prospettiva del superamento del blocco dei licenziamenti, deve spingerci a condividere insieme alle nostre controparti strumenti che possano sostenere l'occupazione in questi settori e permettere la sopravvivenza delle imprese.

**In questo contesto i vostri sindacati non sono fermi sulla difensiva, ma sono impegnati in alcuni tavoli di rinnovo di CCNL. Al momento la principale vertenza aperta è quella del contratto del settore multiservizi, cioè pulizie e servizi integrati. Il rinnovo manca da quasi 8 anni. Come sta influenzando la crisi sanitaria su questa trattativa? Quali sono le vostre aspettative?**

Sì, siamo impegnati anche nel tavolo della vigilanza privata, che da 5 anni non vede il rinnovo contrattuale. Poi abbiamo anche le trattative aperte sugli studi professionali. Ma venendo alla domanda sul multiservizi, credo che noi in questo frangente dobbiamo valutare cosa è successo: il settore del multiservizi è stato una scoperta per tanti. Noi ne avevamo consapevolezza. In questa situazione sanitaria, nella sua drammaticità, abbiamo avuto un riconoscimento di ruolo di un settore strategico, in particolare nella sanificazione degli ambienti, pubblici e privati. Perché abbiamo consapevolezza finalmente che la sanificazione è fondamentale per la convivenza e in particolare in campo sanitario, dove ci sono sempre di più servizi che vengono affidati alle professionalità del settore. Partecipando ad una iniziativa territoriale ho

sentito una delegata in un suo intervento dire “devono smettere di chiamarci le donne delle pulizie. Noi siamo le signore delle pulizie”. Perché questo è il concetto. Una forte professionalità, una maggiore professionalizzazione del settore e un’acquisizione di maggiori competenze sono elementi che noi nel contesto contrattuale non dobbiamo sottovalutare. Quindi credo che noi dobbiamo intanto intervenire sulla normativa, una normativa che deve tendere a ridurre la precarizzazione dei rapporti di lavoro in questo settore, deve tendere a una buona occupazione, un’occupazione qualificata anche attraverso la formazione degli addetti. E infine, certamente, un salario che sia confacente all’importanza del ruolo di questo settore. Noi contiamo che nel giro di pochi giorni, poche settimane pensando positivo, si possa giungere a un rinnovo. Anche considerando che la pandemia nel 95% dei casi non ha fatto perdere eccessivamente commesse o lavoro. Anzi in alcuni casi si è dovuto lavorare anche di più. C’è una sostanziale tenuta, in particolare nel settore sociosanitario, nella sanità, nell’assistenza.

**Si tratta tra l’altro di un settore nel quale è facile spiegare a cosa serve il sindacato. Perché le imprese del settore pulizie/multiservizi operano in prevalenza tramite appalto e quando c’è un cambio d’appalto non esiste nessuna norma di legge che imponga all’azienda subentrante di riassumere il personale che ha perso il lavoro. È però il contratto collettivo a dire qualcosa e cioè che se le condizioni del nuovo appalto sono identiche a quello precedente, allora l’azienda subentrante si impegna ad integrare il personale impiegato da quella uscente. Altrimenti i sindacati e gli enti territoriali si riuniscono per trovare una mediazione. Le chiedo se funziona in generale e cosa possono fare comunque i sindacati, ex ante, per evitare il peggioramento delle condizioni per i lavoratori, di appalto in appalto.**

Attraverso l’articolo 4 del contratto nazionale di lavoro c’è stata una regolamentazione, fortemente voluta dalle organizzazioni sindacali, perché il concetto in caso di cambio di appalto deve essere la continuità del lavoro, non la continuità del rapporto di lavoro. A pari condizioni non si discute. Quando invece ci sono condizioni diverse il sindacato deve entrare in campo per vedere se si riesce a cogliere l’obiettivo fondamentale della continuità. Quindi quello che noi dobbiamo fare è tendere ad individuare strumenti alternativi alla risoluzione del rapporto di lavoro. Purtroppo in questi anni, anche per

effetto del concetto della *spending review*, abbiamo agito molto sulla riduzione dell'orario di lavoro, penalizzando alla fine purtroppo quello che è il reddito. Noi dobbiamo intervenire anche *ex ante*, finalizzare meglio gli strumenti per poter intervenire nella fase di elaborazione dei bandi, che però dovrebbero essere sottoposti ad alcune regole e direttive che derivano da elementi legislativi. C'è un forte dibattito sul codice degli appalti. Sempre più spesso viene messo in discussione perché viene inteso come un elemento che imbriglia l'autonomia aziendale. Noi crediamo che su questo molto ci sia da fare, intanto anche fra parti sociali cercando di agire sul piano contrattuale. Ma il concetto passa sempre dal fenomeno dell'offerta economicamente più vantaggiosa o dell'appalto al massimo ribasso. Noi non possiamo far passare il concetto del massimo ribasso, dobbiamo evidenziare, tener presente e prendere sempre a riferimento esclusivamente il concetto dell'offerente economicamente più vantaggiosa, aggiungo, mettendo in campo anche la cosiddetta clausola sociale, facendo riferimento ai contratti maggiormente rappresentativi. Su questo punto non siamo sufficientemente soddisfatti. Dobbiamo ancora lavorare, è fuori discussione. Ma la concorrenza fra le aziende non può basarsi sul contenimento del costo del lavoro o una riduzione del costo del lavoro che impatta esclusivamente sulle spalle dei lavoratori. Partendo certamente dal presupposto che in questi settori il lavoro è l'elemento di base e la forza lavoro in alcuni casi cuba per l'85/90% del costo.

**Per i 600 mila addetti delle imprese di pulizia e servizi integrati è arrivato il contributo solidale straordinario dell'Onbsi che è l'organismo bilaterale del multiservizi. Prendo spunto per chiederle in generale quali sono gli aspetti maggiormente strategici che la bilateralità assume oggi nei vostri settori.**

Noi crediamo che attraverso la bilateralità, quindi attraverso l'accordo pattizio - perché la fonte istitutiva della bilateralità è la contrattazione - si possa sempre di più e implementare strumenti che aiutano e sostengono il settore, quindi l'occupazione in un concetto di partecipazione. La dobbiamo valorizzare per la funzione strategica che può avere nel relativo settore dove di fatto è costituita. Credo che durante questa crisi, sia stata confermata un po' come carta vincente favorendo sia il sostegno occupazionale, sia la sopravvivenza delle imprese. La bilateralità al suo interno sviluppa l'assistenza sanitaria integrativa, sviluppa elementi che possono portare alla formazione e che vanno

oltre i fondi interprofessionali, anche questi di natura bilaterale. Possiamo anche ragionare in alcuni casi di politiche attive, settoriali, per non disperdere le professionalità. E, perché no, la bilateralità può svolgere un ruolo cardine nel sostegno al reddito. In questo frangente abbiamo messo in campo anche interventi straordinari con diversi milioni di euro settore per dare supporto anche sul versante della salute e sicurezza, per l'acquisto di forniture di dispositivi individuali di protezione.

**Altra grossa partita che si apre è quella del rinnovo del contratto del commercio. Qui parliamo di quasi 2 milioni e mezzo di lavoratori, ma siamo solo alle battute iniziali. È un contratto che ha una particolarità, cioè è un contratto confederale e non prevede confini di categoria ed è, di fatto, utilizzabile da chiunque nel terziario. Però nel settore si osserva una dinamica: studiando la contrattazione collettiva nel decennio passato attraverso i nostri Rapporti abbiamo osservato che nel terziario è in corso una tendenza alla “aziendalizzazione” dei contratti, con perimetri contrattuali e relativi contratti che li identificano che aumentano di numero. Come vede questa tendenza e qual è il contributo che deve giocare il sindacato in questo quadro?**

Se traduciamo “aziendalizzazione” in “balcanizzazione” questo è un fenomeno fuori discussione. Quello del commercio è forse il primo contratto a livello nazionale come numero di addetti, perché ha una sfera molto ampia di applicazione. Un contratto *omnibus*. Quando è stato pensato proprio con la funzione di contenere il più possibile il *dumping* contrattuale. Non c'è dubbio che il CCNL del commercio sia maggiormente rappresentativo e resti un punto fermo di riferimento per regolamentare i rapporti di lavoro nel settore del terziario, che è in costante espansione. Quindi è inevitabile che essendo un settore in costante espansione qualcuno si faccia venire l'appetito per inserirsi nel settore con ulteriore contrattazione. Ma dati alla mano nel terziario e commercio credo che al 98% degli addetti venga applicato il contratto TDS, quello sottoscritto con Confcommercio e Confesercenti. Poi si è inserita la distribuzione cooperativa e abbiamo poi la distribuzione moderna organizzata. Abbiamo poi una miriade di contratti che, messi insieme, da una nostra analisi rilevata dall'archivio dei contratti del CNEL, sono applicati a nemmeno 50.000 lavoratori. Quindi ancora il *dumping* è abbastanza conte-

nuto, ma credo che qui serva un intervento regolatorio. Lo sappiamo perfettamente: solitamente questi contratti hanno delle norme molto più vantaggiose per il datore di lavoro e molto meno vantaggiose per gli addetti. Poi il nostro mestiere è di fare contrattazione, fare una contrattazione che si caratterizzi sempre di più per gli strumenti che abbiamo a disposizione, al di là della retribuzione. Penso al welfare e ad ulteriori iniziative. Credo si possa quantomeno iniziare a parlare nel settore, nel contesto della riforma degli ammortizzatori sociali, di fondi di solidarietà, e di strumenti per garantire e accompagnare il ricambio generazionale. Questo settore sempre di più si troverà ad affrontare anche crisi aziendali. In alcuni contesti, perché non ragionare di fondi propedeutici a questo cambio generazionale?

**Quanto all'aziendalizzazione, il riferimento nella nostra analisi contenuta nel Rapporto sulla contrattazione collettiva nel 2020 era alle esperienze di quelle organizzazioni che vogliono dare rappresentanza ad una specificità di alcuni settori. Penso alla grande distribuzione moderna organizzata o alla ristorazione collettiva. Come inquadra questo fenomeno nel panorama che ci ha descritto?**

Sì. Questo fenomeno esiste. Dovremmo tendere responsabilmente il più possibile a contenere la contrattazione, ad aggregare, quindi, ridurre i contratti nazionali di lavoro, dare al contratto nazionale di lavoro un elemento regolatorio complessivo, azzardo a dire "a maglie larghe", perché poi nello specifico si può andare a fondo con la contrattazione aziendale. Almeno nella tornata contrattuale precedente, che è durata tanto tempo, troppo tempo, noi ci siamo trovati di fronte a qualche protagonismo corporativo di tipo datoriale che voleva rimarcare i confini. Quindi abbiamo assistito nel contratto TDS alla scissione della grande distribuzione organizzata. Nel contratto del turismo, abbiamo assistito alle difficoltà di tenere il comparto in un contratto studiato per dare risposte ai vari settori. Quindi abbiamo visto il settore alberghiero/ricettivo andare per conto suo, la ristorazione e le agenzie viaggi fare altrettanto. Da un contratto siamo riusciti a farne tre. Questa frammentazione a mio avviso va recuperata, vanno recuperati gli aspetti divisorii di tipo associazionistico. Però noi oggi abbiamo il tema della rappresentanza. E se le organizzazioni sindacali che sottoscrivono un contratto sono rappresentative, chi sottoscrive un contratto di lavoro con le organizzazioni sindacali confederali in qualche modo acquisisce la rappresentanza del settore? La

dico in maniera maldestra, ma ho l'impressione che questa sia una tendenza che matura. Invece bisogna superarla, perché si è rappresentativi se il contratto viene applicato e si rappresentano delle aziende che applicano quel contratto. E non solo, perché poi possiamo metterci il bollino di essere rappresentativi, sulla base dei dati che ho appena dato, che possono essere non esatti all'unità, ma credo siano molto vicini alla realtà perché sono ottenuti incrociando banca dati del CNEL e banca dati INPS.

## **Protocollo Amazon, un metodo partecipativo per più elevati standard di qualità. A colloquio con Salvatore Pellecchia**

*(Segretario Generale Fit-Cisl)*

**La firma da parte di Amazon Logistica Italia del protocollo siglato il 15 settembre 2021 con i sindacati della logistica e degli atipici ha sorpreso tutti gli osservatori. Si tratta in effetti di un inedito, perché anche all'estero, in Paesi dove l'azione sindacale nei rapporti con Amazon è più risalente, l'azienda (che di certo non è nota per il suo particolare interesse a dialogare con le organizzazioni dei lavoratori) non aveva mai siglato un documento in cui le relazioni industriali fossero definite "un valore in sé". Come mai secondo lei questa apertura si è verificata in Italia prima che altrove?**

Il protocollo del 15 settembre 2021 oltre che da Amazon Logistica è stato sottoscritto anche da Amazon Transport e da Conftrasporto e questo, evidentemente, ne estende il campo di applicazione. Non voglio fare paragoni con gli altri Paesi, perché ognuno ha una storia a sé. Ciò che posso dire è che in Italia, nonostante i tanti luoghi comuni che sentiamo ripetere, il sindacato è un valore aggiunto per la società civile e imprenditoriale e continua a fare il suo lavoro tutelando al meglio tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori. Ricordo che il 29 marzo scorso abbiamo sottoscritto un accordo con Just Eat a seguito del quale è stato possibile regolarizzare i cosiddetti rider per i quali è stata prevista l'assunzione con il Ccnl della Logistica, Trasporto, Merci e Spedizioni. Anche quell'accordo non era affatto scontato. Da quando sui muri delle nostre città abbiamo cominciato a leggere lo slogan "Non è il solito pacco" che lanciava lo sbarco di Amazon in Italia, sono trascorsi circa undici anni e la crescita della multinazionale è stata, coerentemente con la domanda, esponenziale. Ad oggi si contano 40 siti, 9.500/10.000 dipendenti diretti e altrettanti in somministrazione, ai quali si aggiungono i 15mila driver che

effettuano il cosiddetto ultimo miglio. Il processo di sindacalizzazione è stato graduale e non senza difficoltà e, più le lavoratrici e i lavoratori si rivolgevano al sindacato, più emergevano i disagi dovuti a condizioni di lavoro non più sostenibili. L'altissima adesione al primo sciopero della filiera di Amazon del 22 marzo 2021 indetto in Italia, oltre ad aver avuto una eco in tutti i paesi in cui è presente la multinazionale, ha impresso un'accelerazione al negoziato e l'azienda si è resa conto che la disintermediazione era diventata inefficace ed ha riconosciuto che "le relazioni industriali rappresentano un valore in sé" e che il metodo partecipativo può contribuire a favorire la realizzazione degli obiettivi di sviluppo e il raggiungimento di più elevati standard di qualità dei servizi offerti alla clientela il tutto anche a beneficio della competitività.

**Questo protocollo è il primo che riguarda Amazon logistica sull'intero territorio nazionale e arriva dopo lo sciopero indetto a marzo, il primo della filiera della logistica targata Amazon. Non si tratta però del primo accordo in assoluto in casa Amazon. Se dovesse riassumere la storia che ha portato alla firma di questa intesa quali momenti chiave sceglierebbe?**

Questo protocollo è diverso dai precedenti perché questa volta non è stata definita una singola fattispecie contrattuale ma sono state codificate in maniera chiara le regole di ingaggio fra le parti individuando i livelli di interlocuzione, le fasi e le materie sulle quali si svilupperanno momenti di informazione, consultazione, verifica e contrattazione. Certamente questa storia parte da lontano e ci ha visto impegnati in un'opera di persuasione non semplice: abbiamo faticato a far comprendere da un lato alle lavoratrici e ai lavoratori che il sindacato c'è e che, grazie al loro sostegno e coinvolgimento, può essere determinante per il miglioramento dei trattamenti economici e normativi nonché delle condizioni di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e dall'altro alla multinazionale che la disintermediazione ha il respiro corto e non porta lontano. I momenti chiave sono stati sostanzialmente tre: l'acquisizione della consapevolezza delle lavoratrici e dei lavoratori che solo attraverso un'azione organizzata si sarebbero potute migliorare – in continuità – le condizioni contrattuali; la protesta del 22 marzo scorso che, complice la voglia di riscatto delle lavoratrici e dei lavoratori, segnando altissimi livelli di adesione allo sciopero ci ha permesso di catalizzare l'attenzione di tutti gli

stakeholder; l'interessamento del Ministro del Lavoro Andrea Orlando, che ha impegnato le parti a trovare, nel giro di pochi mesi, un accordo e che, conseguentemente, ha consentito di sbloccare la trattativa per arrivare, cinque mesi dopo, al perfezionamento del protocollo.

**Nel protocollo Amazon si impegna a rispettare le norme del CCNL Logistica, Trasporto merci e spedizioni. Alcuni hub Amazon sul territorio italiano applicano però il Ccnl del terziario. Quali saranno quindi le ricadute più concrete del protocollo?**

Nella visione originaria Amazon si considerava un “negoziante” e riteneva che l'attività di consegna del prodotto acquistato dal cliente fosse secondaria. Per questa ragione nel primo sito aperto in Italia, quello di Castel San Giovanni (Piacenza), si applica il Ccnl del terziario. Successivamente la multinazionale si è caratterizzata per essere una “vetrina” e le attività di logistica e di trasporto hanno assunto un ruolo preminente oltre che fondamentale. Conseguentemente negli hub che via via sono nati si è scelto il Ccnl più consono e cioè Logistica, Trasporto merci e spedizioni. Non sarà quindi il protocollo a determinare ricadute in tal senso in quanto la scelta è stata già fatta a monte dall'azienda. Le ricadute del protocollo si apprezzeranno per le parti relative allo svolgimento del rapporto di lavoro perché consentiranno l'instaurazione di un rapporto sistematico con la società funzionale a prevenire il conflitto e ad individuare tempo per tempo le soluzioni ai problemi che si porranno. Si passa quindi da uno stile di gestione aziendale improntato a rifuggire il rapporto con il sindacato e conseguentemente basato sul conflitto ad uno stile di gestione basato sul modello partecipativo che, in definitiva, risulta essere l'unico modello vincente sia dal punto di vista dei lavoratori che da quello dell'azienda.

**Il sistema delle relazioni industriali della logistica copre molti settori. Il CCNL è firmato da più di dieci organizzazioni di rappresentanza delle imprese. Il protocollo esplicita il fatto che Amazon possa avere un ruolo in vista del prossimo rinnovo. Quale potrebbe essere?**

Il Ccnl in parola, proprio perché copre tutto il comparto, è siglato da 24 associazioni datoriali che vanno dall'autotrasporto al mondo delle spedizioni

fino ad arrivare al mondo cooperativistico e artigiano. In questo ampio contesto sta guadagnando sempre più spazio il mondo dell'e-commerce. Amazon, nell'ambito delle trattative di rinnovo contrattuale, esercita già le sue prerogative di top player in quanto la sua associazione datoriale di riferimento, Conftrasporto, è una delle citate 24 parti datoriali stipulanti.

**Assoespressi non è tra le firmatarie del protocollo, anche se il protocollo riguarda soprattutto la parte finale della catena di fornitura in gran parte appaltata ad aziende aderenti ad Assoespressi. Riprenderete il confronto con Assoespressi? Cosa vi attendete ora che il protocollo con Amazon è stato firmato?**

Il confronto con Assoespressi non potrà non riavviarsi. L'ultimo miglio rappresenta uno dei punti di forza della politica commerciale di Amazon e del suo successo. I punti da definire riguardano alcuni aspetti dell'organizzazione del ciclo produttivo e degli strumenti di lavoro. A più riprese sono state evidenziate le difficoltà denunciate dai cosiddetti driver. Riteniamo che i tempi e il livello del confronto siano maturi per una conclusione positiva della vertenza.

**Il protocollo indica che le relazioni industriali si declineranno a livello nazionale, regionale e aziendale. Ci può spiegare perché si tratta di una specificazione rilevante? Si fa riferimento alla contrattazione di sito?**

No. Non ci sono riferimenti alla contrattazione di sito. Nella nostra visione i problemi si risolvono laddove sorgono. Pertanto essendo Amazon Italia una realtà aziendale complessa e dislocata sul territorio nazionale, per lo svolgimento ottimale ed efficace delle relazioni del lavoro occorrono regole di ingaggio chiare e livelli di interlocuzione attivabili in funzione delle materie da trattare (es. riforma o definizione di un istituto contrattuale, soluzione di una criticità gestionale, articolazione turni di lavoro, ecc.), ovviamente sulla base del principio del *ne bis in idem*. In questo momento sono attivi tavoli di confronto sia a livello nazionale che regionali e di unità produttiva.

**Lo sciopero indetto a marzo scorso nasceva dalla rottura del tavolo al quale si lavorava per raggiungere l'integrativo aziendale. Questa sarebbe probabilmente la vera pietra miliare. La firma di questo protocollo è un segnale incoraggiante in questa direzione? Quali saranno i prossimi passi?**

La firma del protocollo ha creato i prodromi per cominciare a dialogare con l'azienda con maggiore serenità, condividere una serie di obiettivi e, perché no, arrivare alla definizione di un più complesso integrativo aziendale. Nell'esprimere soddisfazione per il risultato raggiunto il 15 settembre abbiamo subito evidenziato che si trattava di un punto di partenza e non certo d'arrivo. L'azienda, prevedendo una crescita del mercato, ha previsto anche una serie di investimenti nel nostro paese per implementare attività e fornire anche nuovi servizi. Lo sviluppo della multinazionale deve però essere accompagnato imprescindibilmente da un miglioramento delle condizioni di lavoro, da una crescita professionale dei suoi dipendenti e da una sempre più elevata responsabilità sociale.

## **Protocollo Amazon, un primo passo verso la continuità occupazionale.**

### **A colloquio con Marco Pirulli**

*(Segretario generale Felsa-Cisl)*

**Il protocollo firmato da Amazon Logistica Italia, organizzazioni di rappresentanza della logistica e dei lavoratori atipici il 15 settembre 2021 specifica che l'impegno assunto per verificare la corretta applicazione delle norme del CCNL della logistica riguarda anche gli addetti somministrati in missione presso Amazon. Segretario, di quali figure professionali si tratta e quali sono gli aspetti del loro lavoro sui quali il protocollo potrebbe avere ricadute più dirette?**

Le figure più coinvolte tra i lavoratori somministrati sono indubbiamente gli addetti al magazzino, ovvero coloro che materialmente effettuano la movimentazione delle merci all'interno degli hub di Amazon. Loro coprono tutte le attività presenti dentro gli stabilimenti, sia che si tratti di Amazon Italia Transport (i siti più piccoli che si occupano prevalentemente dello smistamento, sull'ultimo miglio) che di Amazon Italia Logistica (gli Hub più grossi).

**Questo protocollo è il primo che riguarda Amazon logistica sull'intero territorio nazionale e arriva dopo lo sciopero indetto a marzo, il primo della filiera della logistica targata Amazon. Dopo lo sciopero, insieme a Nidil-Cgil e Uiltemp avete avviato un confronto con le Agenzie per il Lavoro impegnate presso Amazon. Quale è stato il contributo di questo confronto per arrivare alla firma del protocollo?**

Con le APL abbiamo avviato un confronto molto importante che ha prodotto una serie di risultati, propedeutici al riconoscimento della somministrazione dentro al protocollo. Mi riferisco in particolare al riconoscimento economico

della giusta maggiorazione *per il lavoro notturno, il rispetto dei termini di preavviso per la comunicazione della proroga del contratto e il riconoscimento come ore contrattuali di quelle ore che eccedono la percentuale di Monte Ore Garantito (le cosiddette “espansioni”)*; infine, anche alle APL abbiamo posto un problema riguardante la continuità occupazionale e l’ampio *turn over*.

**Quale è stato in generale l’impatto del Decreto Dignità in un’azienda come Amazon? Quali modifiche state proponendo a livello legislativo?**

Sicuramente il decreto dignità ha posto il vincolo dei 12 mesi. Una tagliola che in Amazon ha prodotto un *turn over* esasperato, considerato anche il basso contenuto professionale e di competenze richieste: nel giro di pochi giorni l’azienda è in grado di trovare e formare le persone in sostituzioni delle precedenti. Parliamo di migliaia di lavoratori che non hanno una prospettiva lavorativa. Stiamo proponendo un maggiore continuità occupazionale per i tempi determinati in somministrazione e cogliamo positivamente la delega affidata recentemente alla contrattazione per la definizione delle causali. Dall’altro canto, occorre anche porre un freno alla norma che non considera i lavoratori svantaggiati dentro il contingentamento numerico dei lavoratori temporanei: il principio va mantenuto, ma occorre definire dei correttivi per evitare gli abusi, come ad esempio succede in Amazon. Diamo il nostro assenso alla norma, laddove sia però accompagnata ad una percentuale minima di stabilizzazioni, per evitare che gli svantaggiati, anche dopo l’esperienza di Amazon, restino di lì a poco tempo ancora svantaggiati.

**Con i periodi di lockdown imposti durante la crisi pandemica il ricorso all’e-commerce è aumentato molto. Amazon ha annunciato vari piani di assunzione, l’ultimo proprio nella nota con cui si dava notizia della firma del protocollo. A queste assunzioni è corrisposto un aumento dell’assunzione a tempo indeterminato dei lavoratori in somministrazione?**

Come detto prima, il più grosso problema di Amazon è ancora questa politica “usa e getta” del personale, tanto che ci sono più lavoratori somministrati che dipendenti diretti mediamente nel corso dell’anno. Nelle ultime settimane stiamo però assistendo a dei leggeri passi avanti, sia nelle trasforma-

zioni dirette di Amazon che da parte delle APL (un discreto numero di stabilizzazioni dirette oltre a proroghe e contratti iniziali più lunghi in alcuni hub).

### **Cosa vi aspettate ora dal confronto con l'azienda rispetto all'impiego dei lavoratori temporanei?**

Prima di tutto ci aspettiamo un'evoluzione nel metodo d'azione dell'Azienda, con la messa da parte delle scelte unilaterali e l'inizio di corrette e costanti relazioni sindacali. Per quanto riguarda il merito, ci aspettiamo un'assunzione di responsabilità, utilizzando fino in fondo gli strumenti a disposizione. Non pretendiamo che Amazon stabilizzi tutti i lavoratori perché ne comprendiamo le esigenze di flessibilità. Pensiamo che Amazon e le APL possano prendersi l'impegno di trasformare un certo numero di lavoratori: per quanto riguarda invece chi non sarà stabilizzato pensiamo che si possa utilizzare lo strumento della definizione delle causali contrattuali per prolungare i contratti a termine oltre i 12 mesi; per quanto riguarda i lavoratori impegnati solo nei picchi, la strada da percorrere deve essere quella di dar luogo a un diritto di precedenza per le stagionalità oltre a politiche attive per l'accompagnamento alla ricollocazione.

Parte III.

**PROFESSIONISTI E LAVORO AUTONOMO**

## **Legge e rappresentanza per tutelare il lavoro autonomo.**

### **A colloquio con Anna Rita Fioroni**

*(Presidente di Confcommercio Professioni)*

*La consulta per il lavoro autonomo e le professioni del Cnel il 18 agosto 2020 ha approvato un disegno di legge per le “Tutele delle lavoratrici e dei lavoratori autonomi e dei liberi professionisti iscritti alla gestione separata INPS”. Ne abbiamo parlato con Anna Rita Fioroni, Presidente di Confcommercio Professioni e membro della consulta del Cnel per il lavoro autonomo e le professioni.*

\*\*\*

**Presidente, non è la prima volta che la legge si propone di intervenire per la tutela dei lavoratori autonomi, un percorso aperto già nel 2017 con la legge n. 81, passata alla cronaca come lo “Statuto del lavoro autonomo”. Il ddl approvato dalla consulta del Cnel giunge però nell’epoca post-Covid. Gli ultimi dati Istat ci dicono che proprio i lavoratori autonomi sono stati tra i più colpiti dal punto di vista occupazionale. Quali sono i nuovi bisogni che accomunano i lavoratori autonomi e che cosa prevede in più questo ddl rispetto alla legge 81 del 2017?**

Voglio fare una premessa: bisogna prendere atto che stanno crescendo sempre più i servizi professionali in Italia. Sono in aumento le occupazioni ad alto contenuto cognitivo e il nostro Ufficio Studi, come ogni anno, ha aggiornato la sua ricerca e ci dimostra che i professionisti non ordinistici e quindi le nuove professioni sono arrivati a quasi 370 mila unità, con una crescita di ben il 62% nel periodo dal 2008 al 2017. Lei giustamente ha fatto riferimento alla legge n. 81 del 2017 perché è un importante passo avanti da

parte del legislatore: per la prima volta si tenta di introdurre un quadro organico di disciplina per tutto il mondo del lavoro autonomo professionale in sé considerato, a prescindere dalle regolamentazioni. Questo però è solo un primo passo a cui devono seguire interventi strutturali successivi. Noi avevamo considerato l'esigenza di prendere in esame la previsione di tutele per la riduzione-sospensione delle attività lavorative con riferimento soprattutto agli iscritti alla gestione separata Inps perché sono costoro i professionisti che sono legati all'andamento del mercato del lavoro e sono soggetti anche a frequenti transizioni occupazionali che riguardano diverse dimensioni lavorative, dalla autonomia alla subordinazione. Nello specifico per le professioni noi dovremo sempre più puntare sulla valorizzazione delle competenze ritenendole strategiche per la crescita del sistema Paese e rafforzando quindi l'azione delle associazioni di rappresentanza in questo ambito anche nell'ottica della qualificazione professionale. L'introduzione del principio dell'equo compenso c'è stata, con una recente legge di bilancio, ma non è sufficiente ed è inapplicabile per professionisti non organizzati in ordini o collegi che non hanno parametri di riferimento. Occorrerà poi favorire le aggregazioni tra professionisti e promuoverne le reti. E una cosa su cui insistiamo notevolmente per il futuro è l'estensione del piano Impresa 4.0 anche al mondo delle professioni.

**Come ha sottolineato lei, i numeri del lavoro autonomo in Italia indicano che esiste una ampia base di lavoratori che ha interesse ad avere una rappresentanza. Si tratta però di un mondo contraddistinto da un'alta eterogeneità, anche nello stesso segmento previdenziale della gestione separata. Si può quindi concepire oggi una rappresentanza del lavoro autonomo tout court? Cosa vuol dire rappresentare il lavoro autonomo oggi?**

Rappresentare il lavoro autonomo significa prendere atto che alcune istanze comuni e di carattere trasversale esistono e quindi le sintesi si possono trovare. Quello che cambia è la modalità con cui vengono regolamentate queste professioni dal mercato o nel mercato. Esistono professioni protette che sono organizzate in ordini o collegi e professioni che non sono regolamentate e per questo esiste la legge n. 4/2013 che offre una soluzione al modello di rappresentanza per questi mondi. Quindi le associazioni hanno un ruolo fon-

damentale. Le associazioni di rappresentanza sono associazioni che si costituiscono in modo volontario, che vigilano sulla condotta degli associati e promuovono la formazione e il tipo di qualificazione, sempre in modo volontario: si può esercitare la professione anche se non si è iscritti all'associazione. Penso al consulente di management, penso al comunicatore professionale... Sono professioni che si esercitano a prescindere da una regolamentazione, ma per le quali il mercato ha bisogno di forme di trasparenza e riconoscibilità.

**Nel sistema di rappresentanza dei lavoratori autonomi non si sono mai siglati accordi e protocolli che fossero sottoscritti da associazioni di settore. Questa è la prima volta che un organo istituzionale che raccoglie le associazioni di rappresentanza del lavoro autonomo e delle professioni propone un disegno di legge. Può essere un primo segnale di una nuova fase di organizzazione del sistema della rappresentanza del lavoro autonomo e delle professioni?**

Della consulta fanno anche parte i sindacati, le associazioni datoriali e le organizzazioni che guardano al mondo delle professioni ordinistiche. Tutti ci siamo ritrovati insieme presso la consulta del lavoro autonomo per individuare le soluzioni di sintesi. È stata sicuramente la prima occasione a livello istituzionale dove si è data legittimazione a questo ruolo della rappresentanza di una nuova fetta del lavoro autonomo che è legata alla professionalità. Le rappresentanze del professionista freelance, del professionista più organizzato nella forma di studio professionale, iniziano a dialogare in relazione a determinate istanze. Bisogna dire però che occorre continuare con questo tipo di interlocuzione e continuare a trovare punti di sintesi. In un'ottica complessiva di medio-lungo termine il legislatore deve tener conto di un sistema di welfare di ammortizzatori sociali che dia risposta alle transizioni occupazionali in cui l'identità professionale è una tutela. Tutela che in quel caso viene riconosciuta dal mercato del lavoro, perché quella professionalità, quei profili specifici diventano ben identificabili anche da chi deve instaurare con il professionista un rapporto giuridico di lavoro.

**Tornando a ddl, oggi si parla molto di politiche attive e di formazione. Uno degli elementi più innovativi del ddl è proprio l'art. 3 dove viene**

**prevista una indennità straordinaria di continuità reddituale ed operativa, ovvero una sorta di ammortizzatore sociale ma strutturale per i lavoratori autonomi che sperimentano un forte calo del reddito. Questa previsione è contraddistinta da un elemento di condizionalità, cioè dalla partecipazione a percorsi di aggiornamento e di riqualificazione professionali. Chi e come nella vostra idea dovrebbe o potrebbe erogare questa formazione?**

Le competenze in questo campo sono da determinare sulla base del rapporto Stato-Regioni. Anpal e regioni dovranno essere chiamate ad una interlocuzione con le associazioni di rappresentanza per individuare le modalità migliori per erogare questa formazione ricordandoci che mancando punti di riferimento certi nell'individuazione dei profili professionali, bisogna riconoscere il ruolo principale delle associazioni. Quest'ultime, anche ai sensi della legge n.4, svolgono l'attività di valorizzazione delle competenze e devono poter partecipare alla definizione delle modalità di erogazione della formazione, collegandosi a quanto previsto per l'attività dei centri per l'impiego, agli sportelli del lavoro autonomo che sono stati introdotti dalla legge n. 81 in un'ottica di interazione tra mondo delle politiche attive tradizionalmente inteso e rappresentanza associativa di questi nuovi settori. Volevo poi sottolineare che anche per la parte monetaria dell'ammortizzatore sociale abbiamo pensato, all'interno della consulta che dovesse essere sì a carico della gestione separata Inps, ma comunque con un fondo ad hoc che viene alimentato da una contribuzione aggiuntiva. Quindi l'onerosità è prevista anche se minima (un 0.28%). Un sacrificio che purtroppo abbiamo dovuto accettare non potendo pensare a sistemi alternativi non onerosi a carico del contribuente. C'è da dire che questi lavoratori sono vessati da una pressione contributiva importante dove non c'è equilibrio tra le prestazioni e la contribuzione erogata. Quindi una valutazione va fatta e continueremo a confrontarci anche all'interno della consulta.

**Vi sono proposte che sono pervenute dalla vostra organizzazione in sede di redazione del disegno di legge che non sono state incluse poi nel testo approvato e che pensa invece possano essere riproposte all'attenzione del legislatore in futuro?**

Sicuramente la necessità di far fronte ad una istanza di questi mondi legati al welfare e cioè l'assistenza sanitaria integrativa. Se ci fosse la possibilità di

una deducibilità dei versamenti effettuati a qualsiasi forma di assistenza sanitaria integrativa, al pari della deducibilità prevista per i lavoratori dipendenti, potremmo già avere una risposta importante, anche se comunque onerosa. Sarebbe un primo passo.

## **Un disegno di legge per superare il dualismo tra lavoro autonomo e dipendente. A colloquio con Gaetano Stella**

*(Presidente Conprofessioni)*

**Presidente, l’iniziativa legislativa del Cnel arriva in uno dei momenti storici di massima difficoltà per i lavoratori autonomi. Tutti i dati ci dicono che, insieme a donne, giovani e autonomi professionisti sono stati i più colpiti dalla crisi, in termini sia economici, sia occupazionali. Questa situazione aggrava il dualismo del mercato del lavoro italiano tra lavoratori autonomi e lavoratori subordinati. In che modo il disegno di legge punta a riequilibrare questa disparità?**

In Italia esiste una evidente disparità di trattamento tra lavoratori subordinati e lavoratori dipendenti. Eppure i tanti giovani che svolgono un’attività lavorativa autonoma rappresentano un segmento del mercato del lavoro che si è sviluppato in maniera costante negli ultimi anni, nonostante l’assenza di tutele, anche minime, di welfare. Un fenomeno innescato anche dalle crisi economiche degli ultimi anni, che hanno spinto molti lavoratori dipendenti ad aprire una partita Iva ed esercitare un’attività in proprio. In questo scenario, s’innesta la pandemia, che ha determinato nei primi sei mesi del 2020 una contrazione del lavoro autonomo di circa il 30%, come confermato dall’Osservatorio sulle libere professioni di Conprofessioni, amplificando dunque il dualismo tra autonomi e dipendenti. Se, infatti, i lavoratori dipendenti nel periodo Covid hanno potuto beneficiare degli ammortizzatori sociali, i lavoratori autonomi e in particolare gli iscritti alla gestione separata dell’Inps hanno potuto contare esclusivamente sul contributo di 600 euro messo a disposizione dal Governo. Un provvedimento comunque temporaneo, rispetto a una crisi strutturale. Al di là degli effetti della pandemia, la Consulta del lavoro autonomo del Cnel ha voluto approfondire, prima ancora della diffu-

sione del contagio, lo stato di salute del lavoro autonomo, arrivando a elaborare un intervento normativo strutturale a fronte di una specifica contribuzione.

**Non è però la prima volta che la legge si propone di intervenire in materia di tutela del lavoro autonomo. Penso al percorso che è stato aperto nel 2017 con la legge n. 81 che tentava di rispondere alla necessità di garantire un'adeguata remunerazione e contrastare la logica del massimo ribasso nella contrattazione dei compensi. Perché non è bastato?**

La legge n. 81/2017 è da considerare sicuramente un punto di partenza per disciplinare in modo adeguato le tutele per il lavoro autonomo. Sono rimaste però incompiute diverse misure: ad esempio le deleghe al Governo che dovevano portare all'elaborazione di interventi di welfare da parte casse di previdenza e anche il Tavolo presso il Ministero del lavoro per discutere di welfare e di formazione non si è mai riunito. Nella legge n. 81 non vi erano poi riferimenti all'equo compenso, inserito in via di principio nella Legge di Bilancio 2018 ma rimasto poi "lettera morta". Importanti sono state le misure sulla malattia, sulla maternità e sulla possibilità di accesso ai fondi europei. Tanti sono quindi gli aspetti positivi di questa legge, ma ci saremmo aspettati una continuità nel dialogo con le Istituzioni su altri temi cruciali. Da qui è nata l'esigenza di cominciare ad affrontare in modo più organico i temi che ci riguardavano.

**Parlando proprio della categoria, oggi il lavoro autonomo di nuova generazione reclama delle forme di rappresentanza più su base professionale che sono difficili da ricondurre ai settori sindacali tradizionali. In che senso anche dal punto di vista della sua organizzazione si può parlare oggi di una rappresentanza del lavoro autonomo e dei professionisti?**

In effetti, la rappresentanza del lavoro autonomo oggi è molto variegata. Nel mondo non ordinistico alcuni lavoratori hanno preferito creare e aderire ad organizzazioni sindacali più strutturate per ottenere determinati servizi, altri sono entrati a far parte dei sindacati tradizionali come Cgil, Cisl, Uil, Ugl che hanno fondato delle associazioni dedicate al lavoro autonomo. Questa frammentazione non ha certamente giovato ai professionisti, i quali non

hanno potuto sviluppare un minimo comune denominatore – tra professioni ordinistiche e non ordinistiche - su alcuni temi strategici. In questo contesto, però, Confprofessioni è riuscita a fare sintesi, mettendo insieme tutte le anime del mondo ordinistico e allargando la propria sfera di rappresentanza anche ad alcune associazioni professionali non ordinistiche. Un percorso che ci ha permesso di riunire sotto un unico ombrello tutte le sigle del mondo lavoro autonomo, condividendo alcune “battaglie” comuni. Per esempio, l’iniziativa “Non è un paese per professionisti” nata per contrastare l’ipotesi di innalzamento dell’aliquota dell’Inps, o ancora la conquista per l’accesso ai fondi europei. Non c’è dubbio che oggi ci sia bisogno proprio di una rappresentanza più professionale che sappia intercettare e rispondere alle esigenze delle nuove generazioni sia sotto il profilo assistenziale, sia sotto il profilo economico, proprio perché il calo dei redditi degli ultimi anni ha colpito duramente le categorie professionali e soprattutto i giovani.

**Questa però è la prima volta che un organo istituzionale che raccoglie le istituzioni di rappresentanza del lavoro autonomo dei professionisti arriva a proporre un ddl. È anche un segnale di sviluppo del sistema della rappresentanza del lavoro autonomo e delle professioni? Ci dice qualcosa di quella che potrà essere la sua evoluzione?**

Il mondo del lavoro autonomo meriterebbe maggior rispetto da parte del Governo e delle Istituzioni. Certo, anche su questo piano la frammentazione non ha favorito il dialogo, tuttavia bisogna dare un segnale forte per contrastare la crisi economica e occupazionale che ha investito il lavoro autonomo. E di fronte all’immobilismo del Governo, il sistema della rappresentanza del lavoro autonomo si è quasi visto costretto a intervenire con una proposta di legge chiara, condivisa e inclusiva. Credo, infatti, che il grande risultato del Cnel sia proprio quello di aver riunito attorno al tavolo tutte, ma proprio tutte, le rappresentanze. Nessuno è rimasto escluso.

**Nel ddl uno degli elementi più innovativi è quello contenuto nell’art. 3 dove viene prevista una “indennità straordinaria di continuità reddituale ed operativa”. Questa indennità è però subordinata alla partecipa-**

**zione a percorsi di formazione e riqualificazione. Secondo lei le associazioni potrebbero avere un ruolo nell'erogare questa formazione o quantomeno nel definirne le modalità?**

Uno dei punti più innovativi della pdl che abbiamo presentato riguarda appunto un “ammortizzatore universale” che garantisce un contributo a coloro i quali dovessero trovarsi in una situazione di difficoltà economica: nello specifico un calo di reddito del 50 % rispetto alla media degli ultimi tre anni. Tengo a precisare che questo contributo non è a carico della fiscalità generale e prevede l’inserimento dei lavoratori in un percorso di politica attiva. I lavoratori autonomi che hanno visto ridurre il loro reddito in una situazione di crisi hanno evidentemente bisogno di un percorso formativo per acquisire ulteriori competenze o per ricollocarsi sul mercato. Nulla esclude poi che siano le stesse associazioni, quando dotate di strutture adeguate, a individuare gli strumenti più idonei per erogare l’attività formativa necessaria. Chiaramente le esigenze del mercato del lavoro autonomo sono diverse da quello del lavoro dipendente e quindi non potremmo utilizzare gli stessi criteri che sono stati utilizzati fino ad ora per le politiche attive rivolte ai lavoratori subordinati. Bisogna quindi individuare modalità di formazione che siano utili per la ricollocazione sul mercato.

**Vi sono altre proposte che sono pervenute dalla vostra organizzazione che non sono state incluse nel ddl ma che pensate potranno essere riproposte?**

A dire la verità la proposta nasceva un po’ più ampia, ma abbiamo dovuto stralciare dal testo un articolo relativo all’assistenza sanitaria per i lavoratori autonomi. Anche su questo piano, oggi in Italia vi è disparità di trattamento con i lavoratori dipendenti. Avevamo ipotizzato l’introduzione di una soglia di deducibilità dei contributi per l’adesione a forme di assistenza sanitaria erogate dalla bilateralità con polizze collettive, ma abbiamo dovuto accantonare l’ipotesi perché sarebbe stata necessaria una valutazione del costo della misura a carico dello Stato con conseguente dilatazione dei tempi per la presentazione del disegno di legge alle Camere. C’è poi il capitolo della previdenza: non c’è dubbio che si debba mettere mano alla gestione separata, ma su questo fronte bisogna capire se ci sia davvero una volontà politica di procedere in questa direzione.

**Ddl n. 1474/2020,  
per la tutela della salute e del lavoro del professionista.  
A colloquio con Marco Cuchel**

*(Presidente ANC)*

*In Commissione Giustizia al Senato è incardinato il ddl n. 1474/2020 che introduce lo slittamento automatico degli adempimenti a carico dei contribuenti in caso di malattia o infortunio del professionista. Un disegno di legge che ha una genesi trasversale e rappresenta una causa portata avanti già da molti anni dall'Associazione Nazionale dei Commercialisti, che ha ispirato l'iniziativa legislativa. Ne parliamo con Marco Cuchel Presidente ANC.*

\*\*\*

**Presidente, nei giorni in cui l'attività parlamentare è accentrata dalla normativa di emergenza quale importanza ha il disegno di legge che avete promosso nel momento di crisi che stiamo vivendo?**

In questo momento il ddl malattia-infortunio assume una rilevanza determinante perché l'effetto della pandemia sta provocando numerosi inconvenienti negli studi professionali. Ci sono colleghi che sono ricoverati in ospedale o sono in quarantena perché venuti a contatto con contagiati Covid e anche alcuni colleghi che sono venuti a mancare. Questo disegno di legge da noi ispirato, al quale stiamo lavorando da quasi vent'anni, in questo momento assume un carattere di urgenza determinante perché potrebbe permettere ai colleghi di curarsi o comunque avere periodi di quarantena. Ci sono delle difficoltà oggettive nell'espletare le attività professionali in favore dei propri clienti, specialmente in un momento come questo che ci vede impegnati in tantissime scadenze di fine anno. Riteniamo poi che anche in un periodo normale, non pandemico, la possibilità di spostare le scadenze di tutti gli adempimenti per il professionista che incorre in un infortunio grave sia

qualcosa di civile, che ristabilisce il diritto alla salute e al lavoro del professionista, dove oggi dobbiamo lamentare un vuoto normativo. Noi, come detto, abbiamo da circa vent'anni sollecitato su questa materia tutto il mondo istituzionale e politico. Ci sono stati vari ddl presentati in cinque legislature diverse. Purtroppo tutti e cinque i disegni di legge sono rimasti fermi e non sono mai stati nemmeno incardinati nelle commissioni, quindi non è mai iniziato un dibattito parlamentare. Sono stati fatti emendamenti e risoluzioni, ma anche questi non hanno mai sortito effetto concreto. Per fortuna in questa legislatura, grazie a un disegno di legge presentato con primo firmatario il senatore De Bertoldi, ma sottoscritto da più parti politiche, - ci sono le firme di senatori che vanno dai Cinque Stelle, Italia Viva, Lega a PD, oltre che Fratelli d'Italia e Forza Italia - ci fa ben sperare che effettivamente si possa arrivare al termine dei lavori, quantomeno in Commissione Giustizia al Senato in tempi veramente brevi.

**Per via delle limitazioni alle discussioni che non sono connesse direttamente alla normativa d'urgenza l'iter di questo ddl è stato per alcuni giorni a rischio di interrompersi. A che punto siamo ora?**

Effettivamente avevamo paura che potesse fermarsi per effetto dell'emergenza e per il periodo di fine anno dove c'è una particolare attenzione e concentrazione dei lavori sulla legge di bilancio e sui decreti in conversione, pensiamo a tutti i decreti ristori. Tra l'altro la Presidente del Senato Casellati aveva mandato una comunicazione dove raccomandava di concentrare tutto il lavoro proprio su attività emergenziali e questo avrebbe fatto slittare i lavori in Commissione Giustizia sul ddl n. 1474, che ha già visto tra l'altro tutte le audizioni svolte. Abbiamo anche scritto proprio alla Presidente del Senato raccomandando la possibilità di valutare questo ddl e di introdurlo tra le attività emergenziali. Per fortuna così è stato, la Presidente ha accolto il nostro invito e noi speriamo che entro la fine dell'anno ci possa essere l'approvazione in Commissione Giustizia. Ci auguriamo che questa normativa possa andare a buon fine e che possa colmare un vuoto normativo e ingiustificato nei confronti di professionisti riguardanti anche tutte le professioni ordinarie e non a parte del mondo imprenditoriale. Quindi è un disegno di legge che va a tutelare tutta una serie di soggetti lavoratori che fino a oggi, inespugnabilmente, erano senza tutele dal punto di vista della salute pur essendo un diritto costituzionale.

**Come mai ci è voluto tutto questo tempo per avvicinarsi all'approvazione di un provvedimento così importante? Quali sono state le resistenze negli anni?**

In tutti questi anni abbiamo sempre trovato massima disponibilità dal mondo istituzionale e politico. Però secondo noi questo provvedimento si andava a scontrare nell'ambito parlamentare contro un pregiudizio rispetto ai lavoratori autonomi che purtroppo in Italia sono sempre stati poco disciplinati dal punto di vista delle tutele rispetto al lavoro dipendente. Il lavoratore autonomo o professionista, in modo particolare, viene ritenuto privilegiato nell'immaginario collettivo e quindi si pensa che non abbia bisogno di tutele. Il primo atto che ha tentato di disciplinare il lavoro autonomo e professionale è stato il jobs act dei lavoratori autonomi dove si è provato a mettere un freno rispetto ai rapporti di forza tra committente prestatore, però dal punto di vista della tutela e della salute poco ha fatto perché in maniera timida ha previsto lo spostamento dei termini solo per il professionista in caso di malattia o infortunio e solo per i contributi previdenziali. Questo ddl invece è molto più ampio perché prevede lo spostamento di tutti i termini, sia di adempimenti che di versamento per il professionista e per i propri clienti. Addirittura prevede anche in caso di decesso del professionista un periodo transitorio per dare tempo allo studio di assestarsi e ai clienti di trovare alternative e quindi va anche verso la tutela della salute e del lavoro professionista. Si parla ovviamente di malattie importanti, gli abusi devono essere contrastati e per questo c'è un regime sanzionatorio pesante nel ddl. Ma in questi casi si rischia anche di perdere il lavoro, quindi il ddl istituisce una tutela anche in questo senso.

**Diamo per assodato che questo ddl possa arrivare ad approvazione. Secondo lei quali sarebbero i prossimi passi? Su quali materie si dovrebbe intervenire per rinnovare il sistema di tutele per il lavoro dei professionisti?**

Bisogna pensare ad azioni concrete di welfare del professionista. Nel nostro caso Confprofessioni mette in campo una serie di tutele per il professionista grazie ad un sistema interno delle professioni. Secondo me ci vorrebbe invece proprio un intervento diretto da parte dello Stato. Ad esempio i professionisti, tra l'altro solo i professionisti ordinistici, sono stati discriminati nei

decreti Covid. Sono stati messi dei paletti, anche reddituali, per poter accedere al bonus dei 600 € nella prima fase della pandemia. Come dicevo in precedenza c'è appunto un pregiudizio nei confronti delle professioni ordinarie che hanno al proprio interno anche una sorta di precarizzazione. Sono molti i colleghi che hanno redditi davvero bassi, perché ci sono state molte iscrizioni, mentre il mercato è invece fermo. Il mondo delle professioni, che sviluppa una percentuale del Pil molto alta con milioni di addetti, è un settore economico del paese che deve essere sostenuto. Se poi pensiamo ai decreti Covid riguardante il fondo perduto noi non siamo stati neanche inseriti nella possibilità di poterlo richiedere. Ci avevano assicurato che nel decreto ristori quater saremmo stati inseriti e invece siamo rimasti ancora una volta fuori. Siamo convinti che ci voglia qualcosa di veramente strutturale a sostegno del mondo delle professioni. I commercialisti che da circa 25 anni hanno subito tutta la digitalizzazione della pubblica amministrazione, sia per accompagnare clienti, ma anche dal punto di vista dei costi di studio tra software e hardware, non hanno avuto nessun aiuto da parte dello Stato. Mentre ai commercianti magari viene riconosciuto un credito d'imposta perché adoperano registratori di cassa. Bisogna quindi mettere in atto delle politiche di sostegno sia diretto per agevolare l'attività di studio, sia indiretto come il welfare.

**La vostra associazione lavora anche su altri dossier. Tra quelli che ritenete più urgenti c'è anche la partecipazione attiva e istituzionalizzata dei commercialisti alla riforma fiscale, che dal punto di vista del metodo si ricollega a quanto diceva in precedenza: come le parti sociali si possono confrontare con il governo? Quale è la vostra esperienza in questo senso e sul capitolo della riforma fiscale?**

Purtroppo l'esperienza non è molto positiva. L'interlocuzione storicamente la nostra professione l'ha sempre avuta con l'istituzione, col parlamento e con il governo. Quello che rivendichiamo è un'interlocuzione costante e istituzionalizzata. Ad esempio al tavolo della riforma fiscale è impensabile che non ci siano i commercialisti in maniera stabile. Ogni volta che si riunisce il governo o il gruppo di lavoro sulla riforma fiscale, il commercialista deve esserci perché chiaramente soltanto noi possiamo aggiornare quelle che sono le idee di riforma che il governo giustamente dal punto di vista politico

pensa di mettere in atto. Soltanto noi possiamo capire cosa possa essere veramente d'impatto sulle aziende, sul sistema economico e dal punto di vista della operatività. Al governo abbiamo comunque fatto notare che dopo l'emergenza sanitaria bisognava affrontare parallelamente anche quella economica. Purtroppo non è stata fatta una task force con il coinvolgimento anche dei commercialisti. In questa fase emergenziale avevamo proposto al governo di fare un'unica domanda per tutte le tipologie di cassa integrazione e invece sono state mantenute le vecchie regole creando grossi problemi. Avevamo chiesto di poter essere coinvolti rispetto alle richieste dei bonus dei 600 euro per il tramite dei cassetti previdenziali dei nostri clienti, ma non c'è stata data l'opportunità di potervi accedere, contrariamente a ciò che aveva detto il Presidente dell'Inps. Penso sia mancato proprio il coordinamento e l'utilizzo, se vogliamo, dei commercialisti, e questo lo vediamo in ogni ambito. Anche sulla riforma fiscale ad esempio ci siamo abbastanza spaventati rispetto alla previsione dell'Agenzia delle Entrate che aveva prospettato in audizione in parlamento e abbiamo proposto delle idee e contributi su quale impatto può avere questa riforma, ma anche in questo caso sembra che la riforma fiscale si sia impantanata e non entrerà in vigore entro fine anno. Purtroppo, come dicevo in precedenza, ad oggi, le interlocuzioni con il governo sono invece soltanto estemporanee, l'ascolto c'è ma per il sistema Paese ci deve essere qualcosa di più. Ecco perché abbiamo chiesto dei tavoli istituzionalizzati che ad oggi non sono stati accolti. Chiediamo da un lato l'intervento di professionisti a sostegno perché se osserviamo tutto ciò che è stato messo in campo in questo periodo di emergenza è tutta attività straordinaria che viene data al professionista e spesso senza retribuzione, perché è difficile in tempo di emergenza andare a chiedere un contributo in più ai propri clienti, e dall'altro lato invece si cerca una disintermediazione pensando che forse i professionisti possano essere bypassati o non considerati quando invece a nostro modo di vedere dovremmo essere ritenuti una risorsa per il sistema Paese.

Parte IV.

**TERRITORI, COMPETENZE, SALARI**

## **Un salario minimo europeo? A colloquio con Luca Visentini**

*(Segretario generale ETUC)*

*Il 28 ottobre 2020 il Parlamento e il Consiglio europeo hanno proposto una direttiva per un adeguato salario minimo. Una proposta che ha rilanciato il tema circa l'opportunità di un intervento per legge sul salario minimo. Ne abbiamo parlato con Luca Visentini, Segretario generale ETUC.*

\*\*\*

**Il giorno prima della pubblicazione della proposta della direttiva l'ETUC ha pubblicato una lista di domande per verificare l'efficacia e l'utilità della direttiva. La proposta quanto risponde alle vostre aspettative?**

Direi largamente, per quanto ci siano ancora dei problemi da risolvere. Intanto è un fatto eccezionale e rivoluzionario che ci sia una proposta di direttiva sui salari dell'Unione europea. Si viene da più di un decennio di tagli ai salari, di decentramento della contrattazione collettiva, di misure di austerità che hanno imposto riforme strutturali che hanno smantellato di fatto il sistema di relazioni industriali in Europa e diminuito notevolmente i salari minimi escludendo anche le parti sociali dalla fissazione dei salari minimi legali. Finalmente la Commissione europea ha capito che serve invertire la rotta radicalmente. Positivo è anche che abbia deciso di presentare una proposta di direttiva, dopo che era stato annunciato circa un anno fa l'intenzione di avviare una iniziativa legislativa. Noi abbiamo sostenuto dall'inizio che una raccomandazione non sarebbe servita a nulla e che ci voleva un atto legislativo vincolante. Questo è il primo aspetto importante. Gli altri aspetti importanti riguardano il fatto che si stabilisce finalmente che a tutti i lavoratori europei debba essere garantito un salario adeguato o attraverso i salari

minimi legali o attraverso la contrattazione collettiva. Un altro elemento positivo è che, per quanto riguarda i salari minimi legali in particolare, si dice chiaramente che ci deve essere un forte coinvolgimento delle parti sociali nella fissazione dei salari minimi anche quando questi sono definiti per legge. Si stabilisce che ci debba essere un paniere che faccia riferimento al costo della vita di un certo Paese e settore per definire i salari minimi. Ciò che purtroppo è stato inserito solo parzialmente sono i margini di convergenza, cioè dei target che devono essere raggiunti progressivamente nei vari paesi dove il salario minimo legale esiste. Questi target sono inseriti esclusivamente nella parte dei recitals cioè la parte introduttiva della direttiva: il 60% del salario mediano o il 50% del salario medio come parte di convergenza, ma per un intervento dell'ultimo minuto di Angela Merkel su Ursula von der Leyen direttamente. Questi target sono stati tolti dall'articolato e la ragione è che la Germania, soprattutto su pressione di imprenditori tedeschi, ha paura che ci sia una imposizione del 60% del salario mediano perché questo significherebbe per la Germania passare da 9 a 12 euro di salario minimo nazionale. Per quanto riguarda la parte sulla contrattazione collettiva anche qui ci sono innovazioni importanti perché si dice chiaramente che tutti i paesi devono favorire l'estensione della copertura dei contratti collettivi nazionali. Una cosa che fino a pochi anni fa sarebbe stata impensabile, anzi si cercava di eliminarli. Questo cambio di passo diciamo è sicuramente una inversione significativa di tendenza. Un altro elemento importante per quei paesi che hanno una copertura inferiore al 70%: si dice chiaramente che c'è l'obbligo di stabilire piani di azione nazionali come il coinvolgimento delle parti sociali per incrementare il tasso di copertura dei contratti collettivi nazionali. In più, ultimo elemento positivo, c'è il fatto che si dica che quando si tratta di appalti pubblici ci deve essere il rispetto dei salari definiti dalla contrattazione collettiva e, ovviamente, da quelli definiti dalla legge dove questa esiste.

### **E quali altri elementi non vi soddisfano o vi lasciano contrariati?**

L'altro elemento che ci lascia perplessi è che per quei paesi che stanno al di sopra del 70% di tasso di copertura dei contratti come l'Italia e i paesi scandinavi c'è la garanzia che non verrà imposto un salario minimo legale, che per noi è importante perché il sindacato in questi paesi non vuole il salario minimo legale. Ma allo stesso tempo non ci sono misure concrete, almeno

non una misura obbligatoria per questi paesi per l'estensione della copertura dei contratti collettivi, perché questa modifica dell'ultimo momento cercando, diciamo così, di "farsi amici" gli scandinavi, che però non ha funzionato visto il loro parere contrario, si è inserita anche questa norma che dice che non ci deve essere nessun obbligo di imposizione dell'estensione dei contratti collettivi. Il combinato disposto tra questo non-obbligo, da una parte e il fatto che c'è una pericolosissima definizione di che cos'è la contrattazione collettiva (che non chiarisce che la contrazione collettiva riconosciuta può essere solo quella dei contratti sottoscritti dalle parti maggiormente rappresentative), ecco, questi elementi aprono la strada a potenziali discriminazioni, contratti, pirata, sindacati gialli eccetera. L'esempio più eclatante in questo momento in Europa è l'accordo UGL imprese e delle piattaforme che ha così "santificato" il fatto che i rider dovrebbero essere dei lavoratori autonomi. È chiaramente un contratto in deroga firmato da sindacati e imprenditori che sono solo parzialmente rappresentativi del settore e che se questi aspetti della direttiva non vengono corretti la possibilità di avere contratti pirata rischia di esplodere. Tra l'altro non è solo un problema italiano, anche la Germania ha un problema gravissimo da questo punto di vista dovuto al fatto che nel passato con le famose riforme Hartz l'estensione erga omnes dei contratti collettivi per legge, per decreto dei lander, era stata abolita. Questo ha creato una frammentazione contrattuale, l'arretramento del tasso di copertura dei contratti che ormai è il sotto 50% in Germania, quindi ben lontano da quello dell'Italia. Per concludere ci sono molti aspetti positivi, però anche alcuni problemi che noi speriamo potranno essere corretti nell'iter parlamentare attraverso una serie di emendamenti dei quali stiamo già discutendo al Parlamento europeo.

**Restiamo su alcuni degli aspetti che ha sottolineato ed in particolare sui target di convergenza. Nell'elenco di priorità che voi avete elencato era citata proprio l'introduzione di una soglia del 60% della mediana dei salari e del 50% della media. I lavoratori capiscono per quale motivo è raccomandato seguire questi target di convergenza, perché in altre parole la determinazione del salario minimo deve seguire i diversi contesti?**

Io credo che nei paesi dove il salario minimo legale è sotto la 60% del salario mediano e del 50% del salario medio le organizzazioni sindacali abbiano fatto calcoli molto chiari. Sono stati comunicati chiaramente ai lavoratori. Il

salario minimo legale è il principale elemento di fissazione dei salari, per cui la gente capisce benissimo cosa significa intervenire sull'aumento salariale e il fatto di muoversi verso il 60% e il 50%. Questo è caso della Repubblica Ceca, della Polonia, della Bulgaria, della Romania e di molti altri paesi. Ma, come dicevo prima, è persino il caso della Germania, dove se si incrementasse il salario minimo legale, l'attuale livello che sta intorno al 45% nei paesi dei lander orientali e intorno al 55% nei lander occidentali, e lo si portasse al 60% del salario mediano in tutto il paese, allora ci sarebbe un incremento appunto del 30% se non di più dell'attuale livello di salario minimo legale. Quindi le persone capiscono perfettamente cosa significa e non è un caso che i nostri affiliati di Paesi dove il salario minimo legale sta al di sotto di questi target abbiano fatto delle campagne in questo senso, indicando esattamente a quanto ammonterebbe l'aumento salariale. Paradossalmente non sono quelli che stanno peggio, che avrebbero beneficio maggiore, perché, come dicevo, la Germania avrebbe un incremento significativo del salario minimo legale che andrebbe da 9 a 12 €, mentre per la Bulgaria per esempio il 50% del salario medio sarebbe intorno ai 2/2,3 euro lordi l'ora, mentre l'attuale salario minimo legale è 1,8. Anche se loro riuscissero, diciamo così, ad arrivare al 50% del salario medio avrebbero un aumento di pochi centesimi e quindi non ci sarebbe un effetto significativo sulle dinamiche salariali del Paese ed è per questo che ci sono approcci combinati con diversi elementi. Non insistiamo esclusivamente sui parametri del 60 e del 50%, ma insistiamo sul fatto che Paesi dove i salari evolvono in maniera più adeguata e al tempo stesso coprono la maggioranza, se non addirittura la totalità, dei lavoratori dei vari settori, sono i paesi nei quali i sistemi di salario minimo legale convivono con la forte contrattazione collettiva nazionale, come il Belgio, per esempio. Quindi quello su cui noi stiamo insistendo insieme ai nostri affiliati di Paese in cui esiste solo il salario minimo legale è che bisogna assolutamente creare questi quadri giuridici nazionali che consentano la crescita e lo sviluppo di relazioni industriali di contrattazione collettiva adeguati. Questo è un problema soprattutto per i paesi dell'Est che da quando sono passati dalla transizione dall'economia pianificata comunista all'economia capitalista degli anni 90 hanno applicato il modello americano anziché il modello europeo. Hanno quindi completamente ignorato il modello sociale europeo di relazioni industriali e hanno deciso anche su forte pressione delle camere di commercio americane, che lì esercitano del potere di lobby pesantissimo, di abolire completamente la contrattazione collettiva nei

loro paesi. Oggi quei pochi paesi che conservano qualcosa coprono soltanto pochissimi settori, pochissime aziende e nella maggior parte dei paesi dell'Europa orientale non c'è alcuna contrattazione collettiva ed è questa la ragione principale, più che il livello dei salari minimi, per il quale le dinamiche salariali sono in totale dumping e nella totale concorrenza sleale. Quindi c'è veramente da invertire il modello nei paesi dell'Est, creando le condizioni per stabilire dei quadri giuridici di supporto per sviluppare un'adeguata contrattazione collettiva. Questo riguarda tutti i paesi dell'Europa orientale, ma riguarda anche quei paesi dell'Europa occidentale dove la contrattazione motivazionale è stata pesantemente smantellata, abolita addirittura in Irlanda, dove è illegale di fatto, e pesantemente smantellata in Grecia e in parte anche Portogallo in Spagna e così via. C'è quindi la necessità diciamo di tenere sempre insieme l'elemento del salario minimo legale come elemento per creare appunto le condizioni per lo sviluppo adeguato della contrattazione collettiva. Anche in questo caso i lavoratori capiscono benissimo perché sanno che non hanno un contratto collettivo che li protegge e il salario minimo diventa un elemento completamente fuori dal loro controllo.

**Possiamo dire quindi che la preoccupazione dei sindacati in quei paesi dove la copertura della contrattazione collettiva è molto estesa è motivata e bisognerebbe trovare un quadro per salvaguardare sia la vitalità della contrattazione collettiva che l'efficacia dei contratti?**

Certamente. La ragione principale per la quale i due paesi scandinavi membri UE cioè Svezia e Danimarca sono contrari a questa direttiva non è nella parte sul salario minimo perché loro sanno perfettamente, in base ai trattati, che non vi può essere imposizione del salario minimo legale. La ragione della contrarietà non è neanche il fatto che la direttiva fornisca, ai paesi dell'Est in particolare, degli strumenti per rafforzare la contrattazione collettiva in quei Paesi. Quello che li spaventa moltissimo è il fatto che la direttiva possa introdurre un obbligo con una forte raccomandazione di estendere erga omnes i contratti collettivi. Questo è il vero punto di dissenso che viene dalla Svezia e dalla Danimarca. Loro non vogliono l'erga omnes perché vogliono mantenere questa peculiarità del loro sistema che è il fatto che i contratti collettivi si applicano esclusivamente agli iscritti al sindacato ed esclusivamente alle imprese aderenti alle associazioni degli imprenditori. Loro sono convinti che questo sistema gli garantisca un alto livello di copertura, ma soprattutto un

alto livello di discrezione al sindacato e alle associazioni delle imprese. E hanno quindi paura di qualsiasi intervento legislativo che possa riportare indietro i famosi casi di Viking e Laval che avevano determinato l'intrusione della Corte di Giustizia europea nelle dinamiche delle relazioni industriali di quei Paesi. Quello che noi continuiamo a ripetere loro è che prima di tutto è francamente politicamente difficile da difendere un sistema che non garantisca a tutti parità di trattamento, cioè che introduca elementi di discriminazione a sfavore di quei lavoratori di quelle imprese che non sono aderenti alle organizzazioni sindacali e imprenditoriali. Secondo, che siccome questo è un elemento discriminatorio, se loro non lo risolvono, la Corte potrà sempre interferire con il loro sistema, qualsiasi cosa la direttiva europea possa dire. È chiaro che quello che è successo nel caso Laval per esempio è stato molto chiaro come affermato dalla Corte di giustizia. E cioè che per il lavoratore distaccato dal suo Paese di origine, dove c'è un salario minimo legale, a un Paese dove non c'è un salario minimo legale e al quale quindi non si applica neanche un contratto collettivo (perché non è iscritto al sindacato essendo lavoratore distaccato temporaneamente) il Paese di destinazione deve dire quale tipo di salario bisogna applicargli. E siccome nessuno è in grado di dirlo perché il sistema non lo prevede la Corte ha detto: a questo punto l'unico salario che noi possiamo chiedere che venga applicato è il salario della Lettonia, paese di origine. Noi continuiamo a sgolarci per spiegare ai nostri colleghi svedesi e danesi che se non risolvono questo problema o facendo quello che si fa in Italia costituendo delle commissioni di conciliazione che anche in assenza di iscrizione al sindacato o all'associazione degli imprenditori indicano quale contratto viene esteso in ogni caso, quindi erga omnes, di fatto; oppure introducendo l'erga omnes legale, come è stato fatto in Finlandia dove ha funzionato benissimo (ed ha incrementato tra l'altro non solo il tasso di copertura dei contratti, ma anche il tasso di iscrizione al sindacato) eccetera. Se non risolvono in uno di questi modi, saranno sempre esposti per sempre a questo rischio. Quindi non è dalla direttiva che arriva un attacco al sistema svedese e danese. Quel sistema ha delle insufficienze, delle problematiche intrinseche che devono essere affrontate e risolte. Purtroppo il dibattito ha assunto dei toni talmente ideologici che è difficilissimo riuscire ad avere un ragionamento, diciamo a mente fredda su queste problematiche. Noi ci aspettiamo che in ogni caso questi due Paesi si opporranno all'approvazione della direttiva ma non credo che riusciranno ad avere una minoranza di blocco.

**Per quanto riguarda l'Italia? Anche nel nostro Paese non tutti vogliono l'estensione erga omnes dell'efficacia dei contratti collettivi.**

È vero. La direttiva offre una garanzia a tutte e tre le confederazioni ed esclude la possibilità di porre un salario minimo legale ai Paesi che non lo vogliono. In realtà lo dice ai Paesi dove c'è un alto tasso di copertura di contratti, e quindi l'Italia rientra tra questi paesi. Poi però effettivamente ci sono posizioni diverse, come si sa, in particolare Cgil, Uil, che sono più a favore di una formazione della rappresentatività, quindi, di una possibile estensione dei contratti e la Cisl invece che rivendica il primato della contrattazione collettiva come esercizio indipendente tra le parti e quindi si oppone all'estensione erga omnes dei contratti, in particolare ovviamente a quelle categorie che oggi sono scoperte, che non sono i lavoratori tradizionali ma in particolare i lavoratori atipici, autonomi e economicamente dipendenti, i freelance, i lavoratori precari eccetera. Questa è una questione che devono risolvere i sindacati italiani, la direttiva non dà disposizioni cogenti su questo e non potrebbe neanche farlo. Offre strumenti e quindi ai Paesi che stanno al di sopra del 70% del tasso di copertura dei contratti, la direttiva dice: voi dovrete mettere in campo in ogni caso delle misure che permettano di aumentare il più possibile la copertura dei contratti. Mentre per i paesi sotto al 70% impone un quadro giuridico cioè dice: dovete fare un piano d'azione concordato con le parti sociali per creare un quadro giuridico di supporto. Questo insomma non è il caso per i paesi sopra il 70%. Quindi diciamo che la direttiva risolve uno dei problemi che sono al centro del dibattito italiano oggi cioè il fatto che non c'è nessun obbligo di salario minimo legale, e le parti sociali italiane si possono far forti di questo nei confronti del governo, in particolare della componente 5 Stelle, per cercare di bloccare le iniziative per imporre un salario minimo legale. Ma la direttiva non risolve il problema dell'erga omnes. La questione dovrà essere affrontata e risolta dalle parti sociali italiane. Rimane però il fatto che la Commissione raccomanda fortemente nella direttiva a tutti i paesi, compresa l'Italia, di risolvere il problema dei gaps in termini di copertura dei contratti. Non si può pensare che all'infinito non si affronti il problema dei rider e dei freelance eccetera. Questo tema deve essere risolto al più presto possibile, anche perché il fatto di non avere un contratto collettivo che ti copre, provoca tutta una serie di altre implicazioni. Lo stiamo vedendo in questi giorni di secondo lockdown come tutti i lavoratori atipici freelance e precari continuano a non essere coperti dalla cassa integrazione, dai bonus, dalle indennità e quindi sono abbandonati

completamente a sé stessi quando ci sono condizioni di difficoltà. Può essere che nell'ambito della discussione sulla riforma degli ammortizzatori sociali da un lato, dall'altra parte, in termini di sforzi che le parti sociali stanno facendo per coprire il lavoro atipico con dei contratti collettivi specifici, questi problemi possano essere progressivamente risolti. Chiaramente è difficile arrivare al 100% di copertura se non c'è una estensione legale, quindi il dibattito rimane senz'altro aperto.

**Mi chiedevo se dal vostro Osservatorio ci fosse qualche iniziativa della contrattazione in Europa per andare a coprire i nuovi settori che si creano con le trasformazioni digitali.**

C'è un ampio dibattito su questo. Nell'ambito OCSE per esempio c'è un fortissimo dibattito su come rimuovere tutti gli ostacoli legali ma anche pratici. Tra l'altro è una questione che non si risolve ancora e persino la Commissione europea sta facendo un po' di confusione. In ambito digitale ad esempio si sta cercando di interpretare la competition law, le leggi sull'antitrust, sulla concorrenza, che molto spesso impediscono, in particolare ai lavoratori autonomi e freelance, di avere una protezione del loro reddito, diciamo così, attraverso forme di contrattazione. E quindi la Commissione sta cercando di eliminare questo limite, dicendo che bisognerebbe creare nuove forme di contrattazione per lavoratori e nuove forme di organizzazioni sindacali, eccetera quando la direttiva è molto chiara in questo senso. Quando tu sei un lavoratore autonomo economicamente dipendente ti si deve semplicemente consentire di iscriverti al sindacato e di sviluppare una contrattazione collettiva senza che il contratto collettivo venga considerato una forma di cartello di violazione sulla concorrenza. Questo secondo me è il vero tema del futuro. Come si fa a estendere il diritto a organizzarsi in un sindacato e a sviluppare la propria contrattazione collettiva specifica per quei lavoratori che sono in condizioni di precarietà, di atipicità o di indipendenza, ma economicamente dipendente, cioè che non possono effettivamente negoziare le tariffe come fa un notaio, un avvocato, ma che invece si trovano completamente alla mercé dei loro committenti, siano questa piattaforma o altro tipo di committenze. Tra l'altro, non è un problema che riguarda soltanto i lavoratori delle piattaforme o i lavoratori dell'economia digitale; basti pensare ai giornalisti freelance che non hanno nessun potere contrattuale rispetto alle loro prestazioni lavorative nei confronti delle testate giornalistiche, oppure tutti quelli che

lavorano per vari tipi di media o di piattaforme digitali che però non sono strettamente connessi a servizi come quelli di Uber o Deliveroo. Sono servizi più complessi e sono tutte persone effettivamente indipendenti dal punto di vista della prestazione lavorativa, ma che non hanno nessuna tutela perché non hanno alcun potere contrattuale e quindi come si fa ad estendere a queste persone il diritto ad organizzarsi (anche da remoto), il diritto di avere forme di negoziato che gli permettono di negoziare la propria retribuzione e poi anche come si fa a garantire universalità di accesso a tutte le forme di protezione sociale per queste persone dalle forme di protezione del reddito in caso di Covid, lockdown e così via... fino poi alla possibilità di avere qualche forma di indennità di disoccupazione, di aver protetto il proprio orario di lavoro e la propria salute sicurezza, il diritto di disconnettersi, il diritto ad avere una pensione adeguata, eccetera. C'è bisogno in realtà di più relazioni industriali, di più sindacato e di contratti in questi settori.

## **Apprendistato, e se fosse la risposta al “dilemma produttività”?**

### **A colloquio con Giorgio Merletti**

*(Presidente di Confartigianato)*

**Presidente, lei è stato tra i leader della rappresentanza che in questi anni con più convinzione si è pubblicamente speso per promuovere la diffusione dell'apprendistato tra le imprese. Non solo l'apprendistato professionalizzante, ma soprattutto l'apprendistato duale “alla tedesca”, ancora scarsamente diffuso nel nostro Paese. Quali sono le ragioni, a suo parere, che rendono questa tipologia di apprendistato così utile per le imprese? E cosa può fare la rappresentanza per favorirne ulteriormente la diffusione?**

La ringrazio per questa domanda che mi consente di ripercorrere le tappe fondamentali del lavoro che Confartigianato ha svolto in questi ultimi anni per sostenere e promuovere l'apprendistato, peraltro unico contratto a causa mista, ma vorrei fare una premessa. I numeri in continuo aumento della povertà stanno dimostrando che i “vaccini” usati per combatterle, soprattutto dal 2008 in poi, anno del Covid compreso, non hanno e non stanno funzionando. Non servono sussidi, incentivi o finanziare i consumi per fare ripartire l'economia ed il PIL del Paese, ma serve il lavoro. E aggiungo, come sosteneva il compianto Professore Marco Biagi, che serve lavoro di qualità. Il futuro economico, sociale e ambientale del nostro Paese dovrà poggiare sulla qualità dei nostri prodotti e servizi, non necessariamente sulla dimensione delle imprese, poi e sottolineo poi, si dia pure voce ai “tromboni” della produttività. Ma per avere prodotti di qualità servono competenze di qualità e quindi formazione di qualità. Questo “insegnare a pescare” non cade dal cielo ma va programmato guardando oltre le prossime elezioni. Tornando all'apprendistato, sono fondamentali sia quello professionalizzante che rap-

presenta il principale strumento di inserimento dei giovani nelle imprese artigiane e nelle PMI, sia quello duale che, per la stretta connessione con i percorsi di istruzione e formazione, può svolgere un importante ruolo nell'avvicinare il mondo della scuola a quello del lavoro. L'attività di Confartigianato a sostegno e promozione dell'apprendistato si basa sulla profonda convinzione che l'apprendistato è lo strumento fondamentale per avvicinare i giovani al mondo del lavoro e per trasmettere le competenze tipiche delle attività che hanno fatto grande il *made in Italy* nel mondo. Un contratto che coniuga il sapere e il saper fare e che ha formato generazioni di lavoratori ma è stato anche la "palestra" per migliaia di giovani che hanno creato a loro volta un'impresa. A seguito del d.lgs. 81/2015 che ha introdotto il sistema duale di istruzione e formazione e lavoro e dato l'avvio della sperimentazione da parte del Ministero del lavoro, l'apprendistato duale ha registrato un apprezzabile sviluppo in merito al numero dei giovani assunti. Tuttavia, resta un contratto ancora poco conosciuto dalle imprese e con una scarsa diffusione territoriale peraltro concentrata in alcuni territori. Evidenzio l'Alto Adige come esempio virtuoso di come usare bene le risorse pubbliche per la formazione dei giovani con l'apprendistato, la formazione duale che chiamano anche "cultura duale" perché lavoro è cultura. E cito anche la nostra Confartigianato di Bolzano che schiera ogni due anni una squadra di giovani ai World Skills, i Campionati mondiali dei mestieri dimostrando con merito cosa sanno fare i nostri giovani opportunamente formati.

**La parola giovani però sembra scomparsa dall'agenda politica, proprio ora che si deve affrontare il nodo del Recovery Fund, il cui nome proprio è Next Generation EU. Quali interventi metterebbe tra le prime tre priorità per favorire l'accesso dei giovani al mondo del lavoro?**

A mio parere, c'è la necessità di investire in almeno tre strumenti che insieme all'apprendistato possono avvicinare i giovani al mondo del lavoro e dare una risposta alle criticità che tutti conosciamo in termini di abbandono scolastico, NEET, *mismatch* di competenze. Si tratta di:

- rafforzare il sistema di orientamento per sostenere le scelte dei giovani e delle loro famiglie verso percorsi formativi che tengano conto delle loro aspirazioni e propensioni personali ma anche delle prospettive occupazionali e di lavoro futuro.

- rilanciare l'alternanza scuola lavoro che dovrebbe ritornare alla valenza iniziale. Infatti, con la riforma del 2019 non solo sono state ridotte le ore ma ne è stato anche modificato il valore del legame tra scuola e lavoro, modificandone la denominazione in "Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento".
- costruire una "filiera della formazione" che consenta dopo l'acquisizione del titolo di studio secondario di poter proseguire con l'ITS, che costituiscono un importante laboratorio per la formazione di nuove competenze e profili professionali. Gli ITS hanno una fortissima integrazione con il mondo delle imprese. Il 70% dei docenti degli ITS arriva dal mondo del lavoro ed assicurano un elevato tasso di inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

**Dai dati Istat sappiamo che l'Italia in questi anni ha perso fundamentalmente artigiani. Tra il 2011 e il 2019 artigiani e operai specializzati sono diminuiti del 16,4%. Come si può arrestare questa erosione di competenze? Ritieni utile una maggiore collaborazione con le istituzioni formative? Se sì, come e con quali?**

Oggi siamo di fronte ad una sfida importante per il mercato del lavoro che riguarda sicuramente i giovani ma che purtroppo a causa dell'emergenza sanitaria che stiamo vivendo produrrà effetti sulla tenuta di competitività delle imprese, coinvolgendo anche la forza lavoro già occupata. Certamente, la perdita di artigiani ed imprese artigiane dipende in primo luogo dall'eccesso di oneri burocratici e da una tassazione eccessiva che scoraggia i giovani a rischiare in nuove iniziative imprenditoriali nell'artigianato, dove occorrono anche competenze elevate. C'è poi un tema importante che concerne la difficoltà nel passaggio generazionale d'impresa. Sul versante della istruzione e della formazione occorre agire con l'obiettivo di fornire al tessuto produttivo le competenze di cui ha bisogno per uscire dalla crisi e agganciare la ripresa, con particolare riferimento alle professioni del *made in Italy*, come artigiani, designer, meccanici, tecnici, professioni legate al "green" etc.: figure professionali fortemente richieste dal mercato ma per le quali esiste un'elevata difficoltà di reperimento. Nell'ottica di investimenti pubblici che dovranno essere produttivi a medio-lungo termine la formazione, anche e soprattutto nell'ottica Next Generation EU, sarà uno dei pilastri per il rilancio della nostra economia. Dall'altro anche la formazione continua, e per

quanto ci riguarda Fondartigianato, dovrà sostenere le imprese in questo quadro complesso che comprenderà sia processi di riorganizzazione e/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi, sia situazioni di crisi, nonché tutti gli interventi di sviluppo e/o di rilancio collegati al Recovery Plan. Nel premettere che le povertà vanno combattute, ribadisco, a costo di sembrare noioso, che l'economia del nostro Paese la si rilancia con investimenti produttivi e non semplicemente finanziando i consumi: una misura che non funziona e non ha funzionato in passato.

**È stato da poco firmato l'Accordo Interconfederale sulla riforma degli assetti contrattuali e delle relazioni sindacali (settore artigiani) che completa l'attuazione del modello contrattuale siglato esattamente 4 anni fa e che affida alla contrattazione di secondo livello il compito di creare le condizioni normative e salariali per rendere più competitive le imprese. Come si sta muovendo la contrattazione nell'artigianato in materia di sistemi di inquadramento? E come ciò sta tenendo conto dei fabbisogni di competenze?**

Con l'Accordo Interconfederale del 26 novembre 2020 abbiamo condiviso con le organizzazioni sindacali il nuovo perimetro di regole nel quale si sta muovendo la contrattazione collettiva del comparto sia a livello nazionale che territoriale, con l'obiettivo di arrivare ad una semplificazione del numero dei contratti collettivi a quattro: Manifatturiero, Servizi, Autotrasporto, Edilizia. In tale contesto l'aggiornamento dei sistemi di inquadramento sarà uno dei punti qualificanti dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro poiché da un lato riteniamo vadano rafforzare le specificità dei singoli settori che vi rientrano e dall'altro vadano offerte alle aziende dei sistemi di classificazione del personale che siano, quasi simultaneamente, la "fotografia" delle nuove forme di organizzazione aziendale. A tal proposito un supporto importante potrà essere offerto dall'attività che, come parti sociali, stiamo realizzando nell'ambito delle iniziative promosse da Fondartigianato per indentificare e adeguare i fabbisogni formativi dei lavoratori, di cui le aziende necessitano per operare in un mercato sempre più competitivo e mutevole.

**L'accordo conferma l'obiettivo della piena rappresentanza contrattuale delle imprese associate. Un obiettivo che lei mette in relazione con il superamento della separazione basata sul dato dimensionale. Quale alternativa si immagina per il futuro dell'artigianato?**

L'accordo interconfederale innanzitutto conferma e rilancia il principio già condiviso con i sindacati confederali 4 anni fa: la nostra rappresentanza contrattuale, da tempo ormai, si esprime anche fuori dall'ambito dell'artigianato, quasi come una "naturale" evoluzione della crescita dimensionale e organizzativa delle aziende che rappresentiamo e assistiamo. Sono numerosi, in questi anni, i Ccnl sottoscritti anche per imprese non artigiane. Anche per questo l'obiettivo è una nuova legge quadro per l'artigianato che sostituisca quella attuale – che era già obsoleta 35 anni fa quando venne emanata – superando gli anacronistici limiti dimensionali posti per l'impresa artigiana e legando la definizione di impresa artigiana alla natura di impresa diffusa a valore artigiano che da sempre contraddistingue l'eccellenza manifatturiera del *made in Italy* nel mondo.

**Apprendistato, orientamento, ITS.  
Per un recovery che parta dai giovani.  
A colloquio con Marco Granelli**

*(Presidente di Confartigianato)*

*Marco Granelli, già alla guida di Confartigianato Parma e Confartigianato Emilia Romagna poi, dal dicembre 2020 è il presidente di Confartigianato. Con lui abbiamo parlato di mercato del lavoro, competenze, ITS, assetti della rappresentanza.*

\*\*\*

**Presidente, dai dati Istat sappiamo che l'Italia in questi anni ha perso un numero ingente di artigiani. Tra il 2011 e il 2019 artigiani e operai specializzati sono diminuiti del 16,4%. Come si può arrestare questa erosione di competenze? Ritene utile una maggiore collaborazione con le istituzioni formative? Se sì, come e con quali?**

Nell'attuale contesto economico e sociale segnato dalla pandemia anche l'artigianato versa in uno stato di grave sofferenza. Le rilevazioni del nostro Ufficio Studi mostrano come quest'anno una impresa artigiana su tre avrà gravi difficoltà nel proseguire l'attività, dato che si affianca alle 79mila aziende artigianali che nel 2020 hanno comunicato la cessazione della propria attività. L'impatto della pandemia è stato pesante anche sul mercato del lavoro, in particolare con riferimento ai giovani e alle donne, segmento sul quale l'Italia sconta un ritardo strutturale rispetto agli altri Paesi UE, nonché sul lavoro indipendente. Certamente le imprese artigiane si muovono in un contesto difficile, caratterizzato soprattutto da un elevato carico fiscale, anche sul lavoro, e da una scarsa efficienza dei servizi erogati dalla Pubblica amministrazione. È anche vero, tuttavia, che gli artigiani stanno dando prova di una grande resilienza come dimostrano tutte quelle imprese che hanno colto

la sfida della digitalizzazione e della transizione verde. I trend di lungo periodo stimano, d'altronde, che le imprese richiederanno nei prossimi anni il possesso di competenze green e digitali di importanza sia intermedia che elevata. In particolare, secondo i dati di Confartigianato, il 60% delle assunzioni nelle PMI richiede competenze digitali, il 52% competenze matematico – informatiche e per il 36% skills nelle tecnologie 4.0. Questo scenario rende quindi necessario avere, da un lato, giovani sempre più specializzati e, dall'altro, coinvolgere la forza lavoro già occupata nei processi di riorganizzazione e/o riconversione dei settori manifatturieri e dei servizi. Sul versante delle competenze dei giovani c'è quindi la necessità di costruire una progettualità condivisa, un'integrazione tra il mondo scolastico e formativo e quello produttivo. Occorre pertanto avviare importanti investimenti sulle competenze professionali: i giovani rappresentano una priorità e non si possono rinviare riforme e misure specifiche che consentano di superare alcune criticità strutturali del nostro Paese che riguardano il mismatch tra la domanda e l'offerta di lavoro che si traduce in un mismatch tra le competenze richieste dal mondo del lavoro e quelle acquisite nel sistema educativo, la carenza nelle competenze STEM, le basse percentuali di raggiungimento dei titoli di studio secondari e terziari e, infine, livelli preoccupanti di abbandono precoce degli studi. Anche la formazione continua è chiamata a svolgere un ruolo determinante nel rilancio della crescita, nel recupero della competitività e nel ristabilimento dei livelli occupazionali. Per tale ragione il rilancio del sistema delle politiche attive va perseguito con il rafforzamento della sussidiarietà, attraverso una maggiore collaborazione pubblico - privato. Anche i Fondi Interprofessionali, a cui vanno tuttavia garantite risorse adeguate, e strumenti quali il Fondo Nuove Competenze possono contribuire alla graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza sanitaria, innalzando il livello del capitale umano nel mercato del lavoro. Al centro della ripartenza va, quindi, messa la centralità del lavoro: risorse ed energie importanti vanno allocate per creare impresa, lavoro vero e di qualità, come quello delle PMI, declinando gli obiettivi di policy del Recovery Plan in concrete azioni per rimuovere gli ostacoli che scoraggiano le imprese ad assumere.

**La parola giovani però sembra scomparsa dall'agenda politica, proprio nel momento in cui si deve affrontare il nodo del Recovery Fund, il cui nome proprio è Next Generation EU. Quali interventi metterebbe tra le**

### **prime tre priorità per favorire l'accesso dei giovani al mondo del lavoro?**

La prima naturale misura per contrastare la forte decrescita del tasso di occupazione giovanile è quella di investire sulle competenze professionali puntando sull'apprendistato. Ridurre il mismatch di competenze significa intercettare i reali fabbisogni delle imprese e sostenerle concretamente nell'investimento sulla formazione on the job, incentivando il ricorso all'apprendistato non solo duale ma anche professionalizzante. L'impresa che assume apprendisti va premiata anche perché, sostenendo un importante onere formativo, decide di investire sul proprio futuro attraverso la formazione dei giovani assunti. L'apprendistato, infatti, in quanto contratto di lavoro a tempo indeterminato ha caratteristiche di stabilità: l'imprenditore artigiano che intende assumere un giovane apprendista ha una prospettiva occupazionale di medio – lungo periodo e la volontà di investire per la crescita della propria impresa. Bisogna quindi sostenere le imprese in questo importante investimento. In particolare, l'apprendistato di I livello sconta ancora delle rigidità burocratiche che vanno superate e non ha assunto quella convenienza economica che potrebbe spingere i datori di lavoro ad adottarlo. Da tale ultimo punto di vista va quindi previsto un contributo a copertura del costo dell'apprendista (retribuzione contrattuale ed oneri), anche alla luce dell'importante componente formativa insista nel contratto. In questo ambito andrebbe rilanciata anche l'alternanza scuola lavoro che, insieme all'apprendistato duale, può portare ad un rinnovato rapporto tra scuola e lavoro. Analogamente l'apprendistato professionalizzante, che rappresenta la migliore modalità di formazione on the job per i settori tipici del made in Italy, va sostenuto attraverso il ripristino della decontribuzione totale per i primi tre anni di contratto per le imprese artigiane e in ogni caso per quelle fino a 9 dipendenti e garantendo specifici e stabili incentivi per la copertura dei costi sostenuti dalle imprese per la formazione e l'affiancamento dell'apprendista. Va poi avviata una riforma del sistema di orientamento che consenta di guidare i giovani e le loro famiglie verso percorsi formativi che tengano conto sia degli interessi e delle aspirazioni personali che delle prospettive occupazionali. Un orientamento efficace e strutturato in tutto il percorso formativo ma con una attenzione specifica nei momenti di passaggio da un ciclo di studi ad un altro (tra le scuole medie e le superiori e tra le superiori e l'università) consentirebbe di contrastare fenomeni preoccupanti come il mismatch di

competenze e la dispersione scolastica. È quindi necessario sviluppare relazioni continuative e fiduciarie tra scuola e mondo del lavoro, facendo conoscere ed apprezzare lavori o professioni poco conosciuti oppure intervenendo su eventuali pregiudizi o semplicemente sulla mancanza di informazione. In un'ottica di sistema va, infine, sostenuto un rilancio dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale, anche grazie al sistema di orientamento, in quanto si tratta di percorsi che prevedono in uscita la maggior parte delle figure professionali richieste dalle imprese, collegate alle filiere produttive della manifattura e del Made in Italy, alle nuove tecnologie e che spesso sono figure di difficile reperimento. La qualità formativa di tali percorsi va assicurata attraverso uno stretto collegamento con i sistemi produttivi strategici dei territori per una facile transizione nel mondo del lavoro, potenziando le attività didattiche laboratoriali e di alternanza scuola lavoro. A tale proposito va, purtroppo, ancora una volta rimarcato come la formazione professionale rappresenti una scelta residuale, come dimostrato dai primi risultati sulle iscrizioni all'anno accademico 2021/2022 pubblicati dal Ministero dell'Istruzione e dai quali emerge come i Licei, con il 57,8% delle preferenze, si confermino in testa alle scelte delle studentesse e degli studenti, seguiti dagli Istituti tecnici, con il 30,3% delle iscrizioni (30,8% un anno fa), e dai Professionali, scelti soltanto dall'11,9% degli studenti (12,9% lo scorso anno).

**Come Confartigianato, cosa pensate del potenziamento degli ITS, su quale si è soffermato anche il Premier Mario Draghi nel suo discorso di insediamento?**

L'utilizzo crescente delle tecnologie digitali, intensificatosi durante la pandemia Covid-19, profila una domanda di lavoro caratterizzata da una maggiore diffusione di competenze digitali. Conseguentemente, occorre avviare importanti investimenti sulle competenze professionali, ad incominciare proprio dall'utilizzo delle tecnologie digitali. In tale ottica un obiettivo importante è quello di costruire una filiera della formazione professionale che parta dalle scuole superiori e trovi il suo completamento negli ITS che costituiscono un laboratorio per la formazione di nuove competenze e profili professionali. Gli ITS d'altronde si caratterizzano per una forte integrazione con il mondo produttivo, dal momento che la maggior parte dei docenti proviene

dal mondo del lavoro, e per elevati tassi di inserimento lavorativo dei giovani. Per questa ragione vediamo con favore l'incremento delle risorse destinate a questi percorsi, operato dall'ultima legge di bilancio, nonché l'individuazione di ulteriori risorse all'interno del PNRR per il loro sviluppo e riforma.

**Uno dei dossier sul tavolo del governo è quello della riforma degli ammortizzatori sociali. Quale contributo può portare l'esperienza dell'artigianato e del FSBA?**

La riforma deve mirare a rendere universali le tutele eliminando le aree di non copertura, mantenendo e valorizzando le specificità settoriali. Partendo dall'attuale impianto del D.Lgs. n. 148/2015 è necessario migliorarlo ampliando i campi di applicazione degli strumenti oggi esistenti, abrogando la cassa integrazione in deroga, e semplificando le procedure di utilizzo, assicurando certezze interpretative e applicative alle aziende e agli operatori. La semplificazione non si realizza tuttavia attraverso un unico ammortizzatore sociale uguale per tutti i settori che mortificherebbe le esperienze positive maturate nell'artigianato: la riforma deve poggiare su una analisi storica e articolata per settori degli ammortizzatori sociali. La presenza nell'artigianato di un ammortizzatore sociale di riferimento (FSBA), con regole e semplici e confezionate su misura per le imprese di minori dimensioni, è un elemento di specificità da valorizzare e non da eliminare. Vogliamo quindi che ci siano riconosciute la specificità e l'efficacia delle buone pratiche che abbiamo realizzato. Durante il 2020 con il Fondo di solidarietà bilaterale dell'artigianato abbiamo assicurato un sostegno straordinario erogando prestazioni per oltre 2 miliardi a 750mila lavoratori e 211mila aziende. Abbiamo anche allargato il campo a prestazioni di welfare e di sanità integrativa, dimostrando così che il nostro sistema della bilateralità funziona ed è indispensabile per mettere in sicurezza famiglie e lavoratori.

**Poco prima del suo insediamento è stato firmato l'Accordo Interfederale sulla riforma degli assetti contrattuali e delle relazioni sindacali che completa l'attuazione del modello contrattuale siglato 4 anni prima e che affida alla contrattazione di secondo livello il compito di creare le**

**condizioni normative e salariali per rendere più competitive le imprese. Come potremo misurare se questi obiettivi saranno raggiunti?**

Si tratta di un'intesa, firmata in piena pandemia, che stabilisce le regole per l'avvio e il prosieguo dei negoziati per il rinnovo dei contratti collettivi dell'artigianato, scommettendo sulla ripresa. L'Accordo Interconfederale del 26 novembre 2020 che abbiamo condiviso con Cgil, Cisl, Uil fissa il nuovo perimetro entro cui dovrà muoversi la contrattazione collettiva del comparto sia a livello nazionale che territoriale, con l'obiettivo di arrivare ad una semplificazione del numero dei contratti collettivi a quattro: Manifatturiero, Servizi, Autotrasporto, Edilizia. Come potremo misurare il raggiungimento degli obiettivi di competitività? In primo luogo noi crediamo che buone relazioni sindacali basate su un metodo cooperativo e partecipativo e regole condivise siano la premessa più importante per dare stabilità al comparto e quindi favorire la competitività delle imprese, che proprio per dimensioni e caratteristiche hanno più che mai bisogno di offrire serenità e lavoro di qualità ai collaboratori. Inoltre, il nostro sistema di relazioni sindacali pone fra i propri pilastri la bilateralità.

**Come ha reagito secondo lei la contrattazione territoriale (tipicamente artigiana) alla crisi COVID?**

Nel febbraio 2020 siamo stati i primi a firmare un accordo sindacale che estendesse le tutele del nostro sistema di ammortizzatore sociale FSBA alle aziende costrette a chiudere per "Covid19" quando la pandemia muoveva i suoi primi passi. E l'abbiamo fatto con un accordo sindacale a valere per l'intero territorio nazionale, anticipando anche i provvedimenti governativi che di lì a poco sarebbero stati presi. Di questo siamo molto orgogliosi. Come dell'aver dato una immediata risposta alle aziende che intendevano riaprire in sicurezza durante il primo *lockdown* e dopo i primi giorni di disorientamento che nelle imprese avevano portato anche ad agitazioni e scioperi. Abbiamo così firmato un Protocollo generale, insieme alle altre associazioni della rappresentanza, e da allora in poi altri ne sono seguiti, tutti ispirati al primo modello. Inoltre, con grande senso di responsabilità abbiamo ripreso la discussione per i rinnovi dei contratti collettivi a tutti i livelli che col tempo e gradualmente ha anche offerto i suoi primi risultati.

**L'accordo conferma l'obiettivo della piena rappresentanza contrattuale delle imprese associate. Ciò significherà che punterete al superamento della separazione basata sul dato dimensionale? Quale sono le alternative in prospettiva nell'artigianato? È favorevole a un intervento di legge su questa materia?**

Da anni noi rappresentiamo anche imprese non artigiane e firmiamo contratti collettivi nazionali di lavoro applicabili anche da imprese non iscritte all'Albo. L'Accordo interconfederale del 26 novembre 2020 non fa altro che confermare e rilanciare il principio già condiviso con i sindacati confederali 4 anni fa: la nostra rappresentanza contrattuale, da tempo ormai, si esprime anche fuori dall'ambito dell'artigianato, quasi come una "naturale" evoluzione della crescita dimensionale e organizzativa delle aziende che rappresentiamo e assistiamo. Anche per questo l'obiettivo è una nuova legge quadro per l'artigianato che sostituisca quella attuale – che era già obsoleta 35 anni fa quando venne emanata – superando gli anacronistici limiti dimensionali posti per l'impresa artigiana e legando la definizione di impresa artigiana alla natura di impresa diffusa sul territorio, al valore artigiano che da sempre contraddistingue l'eccellenza manifatturiera del made in Italy nel mondo. Quanto al delicato tema della misurazione della rappresentatività datoriale, ritengo che una eventuale norma di legge in materia non possa essere adottata senza prima coinvolgere appieno nella sua costruzione le principali Organizzazioni di rappresentanza.

**Oltre la disintermediazione.  
Rappresentanza e innovazione  
per il futuro dell'economia.  
A colloquio con Pierpaolo Bombardieri**

*(Segretario generale UIL)*

*Pierpaolo Bombardieri è alla guida della UIL dal 7 luglio 2020. Ha assunto il ruolo di Segretario generale poco dopo i primi sconvolgimenti dovuti alla pandemia. Gli abbiamo chiesto quale sia la sua visione della rappresentanza e delle sue sfide in un frangente storico così delicato.*

\*\*\*

**Segretario, a tre settimane di distanza, capita ancora che le sue interviste inizino ricordando la trasmissione in diretta Facebook dell'incontro a porte chiuse con il Governo sulla manovra. Il messaggio che ha voluto dare è stato chiaro: per esserci vero dialogo deve esserci possibilità di avanzare proposte da parte delle parti sociali. Se invece la politica disintermedia il rapporto con i cittadini, tanto vale che anche il sindacato giochi sul piano della comunicazione e del consenso. Partiamo anche noi da qui, ma le faccio una domanda guardando la questione al rovescio: nell'epoca in cui la disintermediazione pende perennemente sulla testa delle parti sociali, quale valore può mantenere la regola non scritta del riserbo?**

Oggi nel sistema delle relazioni industriali tutto si sta velocemente trasformando, anche il sistema relazionale tra le parti. È ovvio che per noi il sistema di riservatezza con il quale spesso ci si incontra e si discute è un sistema importante. Però non abbiamo iniziato noi a metterlo in discussione. Nel sistema contrattuale che va verso il rinnovo dei contratti è un sistema che ancora regge, anche perché spesso c'è la necessità di mantenere riservate alcuni

contenuti sulla trattativa, almeno mentre si è al lavoro e la trattativa stessa è in corso. Nel sistema che noi abbiamo trovato, soprattutto con questo governo, c'è invece quotidianamente un tentativo di superare, non so quanto coscientemente, il sistema delle relazioni industriali attraverso quello della disintermediazione. Noi lo abbiamo constatato quotidianamente nell'attività che abbiamo svolto. La scelta quel giorno di trasmettere in streaming la nostra posizione - perché io non ho mandato in streaming né gli interventi del Presidente del Consiglio né degli altri colleghi, ma la nostra relazione - era un tentativo di sollevare un problema rispetto a un metodo che non si applica più ad una corretta prassi di relazioni industriali, nella quale c'è un confronto e c'è disponibilità al dialogo. Anche a cambiare le posizioni. E si arriva ad un'informativa. Quindi non ad una trattativa, ma nemmeno a quello che si osserva ora. Mi permetto di sottolineare che è una prassi ancora consolidata. Io farei due esempi. Noi abbiamo fatto lo sciopero del pubblico impiego e la ministra della pubblica amministrazione ha scritto prima ad un giornale quali fossero le sue posizioni. Ha scritto sabato, ha fatto sì che le sue posizioni fossero pubblicate domenica su un quotidiano di tiratura nazionale e ha mandato a noi la convocazione la sera di domenica alle 20:00. E anche ieri che era una giornata di sciopero e di conflitto, la ministra non si è sottratta ad alcune dichiarazioni forti, provocatorie nei confronti del sindacato. Quindi è proprio una scelta della politica, che tiene di più al rapporto attraverso i social con i cittadini anziché al rapporto con chi ha un ruolo di mediazione sociale, comprese le associazioni datoriali. Un'impostazione che penso possa provocare gravi danni nel nostro Paese in un momento come questo.

**Potremmo dire però che è quasi due anni che i sindacati hanno guadagnato un nuovo protagonismo a livello politico, ossia a partire dalle movimentazioni del febbraio 2019 quando in carica era il primo Governo Conte. La pandemia ha poi sparigliato le carte dei tanti tavoli aperti. Con l'emergenza sanitaria resta la visibilità, ma aumentano i rischi reputazionali del sindacato, perché diventano più evidenti le differenze tra i cosiddetti "garantiti e non garantiti". Lo si vede in questi giorni con le critiche allo sciopero del pubblico impiego. Le chiedo una previsione: dalla pandemia il sindacato uscirà più con nuove certezze o più con nuove domande?**

Mi permetta una valutazione sullo scenario. Quando il sindacato ha cominciato a chiedere una nuova idea del Paese ha intercettato il bisogno di cambiamento che c'era sia di chi il lavoro lo aveva, sia in chi il lavoro non lo aveva e stava vivendo un momento di difficoltà. La pandemia ha richiamato ognuno a scelte e impegni ben precisi e il sindacato non si è tirato indietro quando ha dovuto sottoscrivere durante i periodi più drammatici due accordi importanti sulla sicurezza sul lavoro. Cioè si è assunto la responsabilità di scegliere e di decidere come garantire la vita e la sicurezza, senza fermare l'attività di produttiva di questo Paese. Io penso che da quel momento in poi si sia creato un problema con la politica, perché quel ruolo che il sindacato si era ritagliato attraverso quelle scelte, attraverso gli accordi, io penso dia un po' fastidio. Se noi pensiamo a quello che la politica oggi fa e come comunica, quali sono gli strumenti, i social, la comunicazione, le dirette Facebook... è ovvio che intermediare le decisioni con le forze sociali diventa un problema. E in questo caso secondo noi c'è una scelta ben precisa, cioè quella di ridurre lo spazio di mediazione sociale. E allora la politica cerca di acuire lo scontro con il sindacato. E il caso del pubblico impiego è un caso scuola, dove si identifica una distanza fra lavoratori tutelati e lavoratori meno tutelati. Ma dietro quella esasperazione della discussione c'è una strategia ben precisa, che noi riscontriamo in questo Paese: cioè il tentativo di dimostrare che la ripresa dell'economia passa attraverso una costrizione e una riduzione dei diritti e del costo del lavoro complessivamente. Lo vediamo dai tempi del Jobs Act. Per cui i nostri "amici" liberisti, continuano a sostenere che bisogna ridurre gli spazi di coloro che considerano garantiti in una contraddizione enorme: perché non è che se io riduco gli spazi dei garantiti aumento gli spazi e le tutele di chi oggi quelle garanzie non le ha. Quindi il sindacato intanto deve saper rispondere in questo momento alle provocazioni, e poi ovviamente deve porsi in modo diverso per il futuro. In parte noi questo lo stiamo facendo perché siamo stati costretti. La nostra attività quotidiana è contraddistinta dai rapporti personali con i lavoratori, con i delegati, con gli operatori. Avevamo aperto le nostre sedi ai giovani, alla cultura, alle presentazioni di libri. Tutto ciò in questo momento non è più possibile. E quindi siamo costretti a trasformare la nostra azione, a sostituirla con i social e con strumenti non consueti, ma che ci aiutano anche a modificare l'impostazione del nostro lavoro quotidiano. Dovremmo essere in grado di sfruttare

questa grave situazione che stiamo vivendo con delle opportunità che ci permettano di modificare il nostro linguaggio nella comunicazione e di attrarre anche persone che oggi sono fuori dal sistema di rappresentanza sindacale.

**A proposito di persone che si sentono fuori dal sistema di rappresentanza parliamo di giovani. L'impressione è che i giovani siano scomparsi dal dibattito pubblico. Quello che chiamiamo recovery fund, di cui si parla tantissimo in questi giorni, si chiama in realtà Next Generation EU. Lei sin dal suo insediamento ha posto molta attenzione sulla questione dell'occupazione giovanile. Voi avete chiesto al governo un incontro sul tema. Quali sono gli interventi più urgenti?**

Intanto noi dobbiamo dare più attenzione al tema dello sviluppo che non può che passare attraverso un rilancio di tutto quello che è stato fatto per creare le condizioni per nuova occupazione giovanile, stabile e dignitosa. È un punto importante perché abbiamo visto cosa è successo in Germania con i mini job. Vediamo che in molti Paesi c'è il tentativo di far sì che l'ingresso al lavoro avvenga attraverso strumenti che sempre più pongono l'asticella più in basso nelle condizioni di ingresso nel mercato del lavoro. Noi dovremo sostanzialmente sfruttare tre di quelli che noi consideriamo gli asset più importanti di questo Paese. Il primo è quello degli investimenti: noi dobbiamo avere la capacità di utilizzare al massimo le risorse del Next Generation per incentivare investimenti in infrastrutture. E già nelle prime scelte del governo vediamo dei limiti perché molti dei soldi sono utilizzati per coprire gli impegni per progetti già messi in essere negli anni passati. Gli investimenti in infrastrutture materiali e immateriali e le infrastrutture sociali dovrebbero servire a migliorare le condizioni sociali in questo Paese e a creare nuova e stabile occupazione. Il secondo tema è quello della scuola e della cultura che nel nostro Paese è stata mortificata nel corso degli anni, non solo sotto il profilo degli investimenti ma anche sotto il profilo della riconoscenza ad un settore che invece per noi assolutamente strategico. Il terzo asset, forse il più importante, è il settore della formazione professionale e la riqualificazione, l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro. Le politiche attive del lavoro in questo Paese non sono mai state affrontate in modo dignitoso. Sono sempre state mortificate negli investimenti. Ecco questi sono i tre asset che secondo noi dovrebbero essere valorizzati perché riprenda in questo Paese una

nuova e buona occupazione. Questo sarà il problema dei prossimi mesi, insieme a quello di chi perde il posto di lavoro. E non abbiamo alternative: sono le uniche cose che dobbiamo rivendicare.

**Lei si è laureato in scienze politiche, ha iniziato la sua carriera professionale come ricercatore e poi si è occupato di sindacato universitario. Nella Notte europea dei Ricercatori ha voluto inviare il ringraziamento della UIL “a coloro che rendono ogni giorno il nostro Paese più sicuro e innovativo”. La figura del ricercatore nel settore privato però è perlopiù trascurata dalla contrattazione collettiva e anche dalla legge. Qualche anno fa abbiamo lanciato una proposta di legge per il “riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato”. Data la sua particolare esperienza le chiedo: cosa può fare il sindacato per promuovere questi obiettivi?**

È un tema nel quale ovviamente ci ho messo tanto del mio percorso professionale. Secondo me noi abbiamo due profili che dobbiamo studiare e valorizzare. Il primo è il valore della ricerca in sé. In questo Paese, anche nel settore privato, la ricerca e l'innovazione non sono mai stati considerati un elemento strategico. Io ho vissuto con tanti colleghi ricercatori di aziende anche importanti che nel momento in cui vivevano situazioni di crisi tagliavano la ricerca, tagliavano i loro investimenti in ricerca. Ed è una scelta miope perché proprio nei momenti di crisi si deve rivestire in quella ricerca, non solo per migliorare le condizioni complessive nei quali l'azienda si trova, ma anche perché anche dal punto di vista strettamente meramente industriale solo la ricerca dà la possibilità di una crescita sotto tutti i profili, dall'innovazione del prodotto all'innovazione di sistema. E questa è una miopia che nel nostro Paese abbiamo sempre registrato perché il sistema culturale, il sistema politico, non hanno mai incentivato questo percorso. Hanno sempre pensato che la ricerca fosse un addendum rispetto alla produzione. Poi c'è la situazione dei ricercatori. Una situazione grave. Qui c'è il grande dibattito che potremo fare sulla ricerca libera sulla ricerca collegata alla produzione e alla produttività. Io però ho vissuto alcune esperienze di ricercatori, di colleghi che stavano nel settore pubblico, che hanno vissuto alcuni blocchi che il governo e le scelte politiche hanno introdotto nella possibilità di crescita di questo settore. Io ricordo che quando era scoppiato il dramma

dell'Aids avevamo alcuni ricercatori che facevano degli esperimenti all'Istituto superiore di sanità. Erano vincolati agli orari di aperture delle sedi. Avevamo dovuto fare delle battaglie per spiegare che alcuni esperimenti fatti sulle scimmie andavano monitorati giorno e notte e avevano bisogno di un sistema organizzativo del lavoro completamente diverso. Ho fatto questo banale esempio per raccontare quanto siamo distanti dalle necessità di attenzione che ha la ricerca o la professione del ricercatore. Ora quello che noi possiamo fare è chiedere alle controparti più attenzione. Quando parliamo di un'idea diversa di Paese e di sviluppo, quando parliamo di produttività, dobbiamo costringere le nostre aziende a lavorare sull'innovazione di prodotto. Abbiamo una grande ricchezza in questo paese di tantissimi enti di ricerca e università. E dobbiamo valorizzarla. Abbiamo bisogno di far crescere questa consapevolezza dell'opinione pubblica, perché spesso chi svolge attività di ricerca, chi sta nascosto nel laboratorio, non ha la visibilità che magari hanno avuto tanti colleghi in questo periodo. Ci siamo accorti soltanto adesso di loro. Ma quei colleghi che oggi appaiono in televisione lavoro tutti i giorni, non lavorano soltanto sul virus. Lavorano nel settore meccanico, nel settore dell'aerospazio, nel miglioramento delle condizioni complessive vita. Abbiamo l'obbligo morale e "produttivo", se mi passate il termine, di migliorare questo sistema per guardare a un futuro diverso.

**Forse la pandemia è un'occasione per provare a far passare questo messaggio: la centralità strategica della ricerca e dell'innovazione per rilanciare l'economia e renderla sostenibile.**

Se posso aggiungere una cosa vorrei dire che noi abbiamo fatto anche una proposta concreta. Tra l'altro io ero segretario della UIL Lazio e l'abbiamo sperimentata. Il nostro sistema produttivo è costituito in grandissimo numero da piccole e medie aziende. E quando abbiamo verificato che nelle aziende la ricerca veniva sacrificata, abbiamo chiesto al Governo e alla politica di far sì che ci fosse una grande indagine sui fabbisogni di innovazione rispetto alla ricerca. Perché è chiaro che la piccola e media azienda non è in grado spesso di mettere i piedi un proprio sistema di ricerca. Allora in questo caso il volano deve essere il governo, deve essere la decisione pubblica che aiuta queste piccole aziende a capire, magari facendo le indagini sui fabbisogni di innovazione, costruire un percorso nel quale anche le PMI possono trovare soluzioni per i loro problemi.

## Notizie sull'autore

Francesco Nespoli è dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo e dal 2017 è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per il progetto di ricerca intitolato *Retorica del lavoro: la comunicazione politica e sindacale nei processi di riforma del mercato del lavoro*. Negli anni accademici 2019/2020 e 2020/2021 è stato esercitatore per l'insegnamento di Diritto delle relazioni industriali del corso di laurea magistrale in Relazioni di lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. La sua ricerca si è concentrata sui processi comunicativi nelle relazioni industriali e sulla retorica del cosiddetto neo-populismo nello specifico campo delle relazioni di lavoro e delle politiche del lavoro. Con l'avvento della crisi socio-economica innescata dalla pandemia da CoViD-19 la sua ricerca è volta ad indagare il ruolo della comunicazione politica e sindacale nella gestione dell'emergenza economica e sanitaria, con particolare riferimento ai contesti di crisi aziendale e industriale.

## **ADAPT**

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati  
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

---

## **Materiali di discussione**

1. L. Casano, T. Galeotto, A. Guerra, G. Impellizzieri, S. Prosdocimi, M. Tiraboschi, [Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è](#), 2021
2. F. Nespoli, [Le relazioni industriali alla prova di maturità: politica, contrattazione o comunicazione?](#), 2021

## Soci ADAPT

Adecco Group	Confprofessioni	Generali Italia
ANC	Coopfond-	Gi Group
ANCL Veneto	Legacoop	Heineken
Angelini	nazionale	Ifoa
Aninsei	Cremonini	IHI Charging
Assindustria	Day Ristoservice	Systems
Venetocentro	Edenred Italia	International
Assoimprenditori	Elettra Sincrotone	Inail
Alto Adige	Trieste	LavoroPiù
Assolavoro	Enel	Manageritalia
Assolombarda	Eni	Manpower
ASSTRA	ERG	Manutencoop
Bracco Imaging	Esselunga	MCL
Brembo	Farminindustria	Nexi Payments
Cisl	Federalberghi	Randstad Italia
CNA	Federdistribuzione	Scuola Centrale
COESIA	FederlegnoArredo	Formazione
Coldiretti	Federmanager	SNFIA
Confagricoltura	Federmeccanica	Sodexo Motivation
Verona	Femca-Cisl	Solutions Italia
Confartigianato	Fiabilis	Synergie Italia
Confcommercio	Fim-Cisl	UBI Banca
Confcooperative	Fincantieri	UGL
Confesercenti	Fipe	UILTEC
Confimi Industria	Fisascat	Umana
Confindustria	Fondazione Bruno	Unindustria Reggio
Bergamo	Kessler	Emilia
Confindustria	Fondazione Fai-Cisl	World Employment
Verona	Fondazione Mach	Confederation



Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati  
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

# Materiali di discussione