

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

## A tu per tu con il sindacato – Speciale

a cura di Francesco Lauria e Silvia Stefanovichj

# A colloquio con Francesco Belletti e Pietro Cerrito

Le politiche *family friendly* e il mondo del lavoro



**F**rancesco Belletti, 54 anni, è sposato da 26 anni con Gabriella e padre di tre figli. Sin dalla laurea in Scienze politiche nel 1983 lavora come consulente e ricercatore libero professionista per enti pubblici e privati no-profit su tematiche sociali, di welfare state e antropologiche connesse all'identità e al ruolo sociale della famiglia. È stato docente, nel 1991 e poi ancora nel 2003, all'Università Cattolica di Milano presso il Corso di laurea in Servizio sociale. Nel 1990 approda al Cisl (Centro internazionale studi famiglia) e dal 2000 ne è il Direttore.



**P**ietro Cerrito, 58 anni, inizia l'esperienza sindacale giovanissimo in Sicilia nella Filca-Cisl, per poi proseguire in Lombardia e infine in Campania. Nel 1989 diventa segretario generale a Napoli e cinque anni dopo passa al livello regionale, dove viene eletto segretario generale nel 1999. Si cimenta principalmente con i temi connessi alla formazione ed al mercato del lavoro, fino a che, nel 2009, diventa segretario confederale a livello nazionale con delega alle politiche familiari e alla salute.

## **Cisl e Forum delle associazioni familiari affermano, insieme, che urgono politiche che rimettano al centro le famiglie, perché?**

**F.B.** La famiglia è il luogo principale di coesione sociale del Paese. La scelta di fondo è quella di rappresentare e considerare la famiglia non come un luogo residuale, o uno dei tanti interessi particolari, ma come un luogo attraverso cui riformulare un progetto di coesione sociale, di solidarietà, di responsabilità. Sulla famiglia noi chiediamo quindi un investimento, chiediamo di vederla come un partner e una forza sociale integrante per lo sviluppo del Paese. Urge quindi una politica di sviluppo e non una politica assistenziale.

**P.C.** La famiglia è stata fino a poco tempo fa un'entità sociologica; adesso è un'entità di vera e propria politica economica, perché svolge le funzioni che lo Stato non ha svolto o non svolge più, ed è sovraccaricata di compiti e di responsabilità. Quindi parlare di famiglia nel XXI secolo, difenderla e proiettarla nel tempo significa mettere in moto una serie di leggi, interventi e di strumenti coordinati tra di loro che fino a ieri sono stati slegati e frutto dell'improvvisazione. Fare una politica per la famiglia significa costruire provvedimenti organicamente legati l'uno con l'altro: asili nido, assistenza, sanità, buoni-mensa, trasporti. Il valore di questa fase è che, col Forum delle famiglie e con l'attenzione che la Cisl ha introdotto sul tema, ora siamo in grado di fare un buon salto di qualità, irrobustire la qualità della proposta e mettere insieme le miriadi di proposte che sono state fatte in ordine sparso e dare loro un senso logico per – come diceva Belletti – tutelare la famiglia come soggetto nuovo in quest'epoca.

**F.B.** Infatti questa partnership, questa alleanza operativa tra Cisl e Forum delle associazioni familiari è una delle novità di questi ultimi anni. Le associazioni familiari hanno sempre cercato interlocutori, ma qui si è consolidata una sintonia tra due diritti di cittadinanza. Da un lato, l'idea che sul lavoro ciascuno costruisce la cittadinanza attiva, in termini di diritti e di doveri, quindi il lavoro come uno dei diritti da garantire alle persone, ma anche come uno dei modi/doveri in cui si costruisce il bene comune. Un tema di legalità, di normalizzazione, ma anche di responsabilità delle persone. Dall'altro lato, anche per la famiglia questa è una sfida culturale, cioè la famiglia ha pochi diritti esigiti, ma contemporaneamente il Forum deve chiamare la famiglia ad una responsabilità pubblica. Ci deve essere una consapevolezza che il bene della propria famiglia deve essere armonizzato al bene comune. Quindi nessuna pretesa di familismo, nessuna difesa corporativa, ma la vera sfida è dire che sostenere le famiglie è sostenere le forze vive del Paese. Quindi l'educazione al lavoro, l'educazione alla socialità, il rispetto delle regole, l'etica, l'impegno, il sacrificio. In effetti dobbiamo anche domandarci chi è che rigenera moralmente il nostro Paese: tra lavoro e famiglia qualche buona risorsa dovremmo averla.

**Su lavoro e famiglia, il welfare integrativo, tramite la contrattazione di secondo livello, viene spesso evocato per aiutare in questa congiuntura difficile soprattutto quelle famiglie che hanno carichi di cura al proprio interno. In merito, la Cisl sta realizzando due banche-dati – una sulla contrattazione di secondo livello e una sugli accordi di concertazione sociale – mentre il Cisl e il Forum hanno realizzato attraverso i loro siti una banca-dati sulle buone pratiche relative a famiglia e lavoro. Cosa pensate, dunque, sul tema?**

**P.C.** Questo tema è diventato rilevante, perché prima, tradizionalmente, la missione del sindacato era quella di contrattare turni, orari, salario, secondo una nobile tradizione, giustificata dalla storia lavorista, ed era poco attento a queste esigenze. Era il servizio pubblico che garantiva il servizio di assistenza e di tutela, perché le risorse lo consentivano. Con la progressiva dismissione di attività di assistenza sociale, con la decadenza di alcuni tipi di servizi, con la trasformazione economica che si è avuta nei soggetti sociali della famiglia è chiaro che gli accordi contrattuali a tutela della famiglia acquistano una centralità nuova e straordinaria rispetto al passato. Quindi normare i turni secondo le esigenze del genitore separato,

vedovo, con figli o anziani non autosufficienti a carico; l'uso delle ferie e dei permessi non retribuiti, su base volontaria, dando più flessibilità alle aziende; forme di sussidiarietà e di sostegno come gli asili nido aziendali, mense aziendali a cui possono accedere anche le famiglie... Questo insieme di norme oggi acquista un valore nuovo su cui il sindacato deve ancora lavorare molto. Culturalmente questo è colto da una parte del gruppo dirigente, ma nella maggioranza dei casi non riusciamo a tradurre questa domanda che è molto diffusa tra i nostri quadri in vera e propria attività vertenziale. Quindi lo sforzo che noi stiamo facendo è quello di caratterizzare le nostre piattaforme in questa direzione, perché noi sappiamo di essere in grado di contrattare questo nelle aziende. Perché altrimenti i nostri quadri, compresi i delegati, se non hanno una risposta dal sindacato nel rapporto bilaterale, contrattuale, cercano fuori dal sindacato la soddisfazione, in altre associazioni, in altri rivoli che magari possono dare qualche risposta parziale. La nostra idea è quella di recuperare all'interno del recinto sindacale questa domanda e questa pluralità di soggetti che hanno bisogno di questo intervento.

**F.B.** Credo che tutto questo sia da ampliare a tutto il sistema di offerta di welfare. La vera sfida è oggi garantire diritti universalistici, ma percorsi personalizzati. Quindi anche la logica di una trattativa che viene valorizzata in uno specifico contesto organizzativo, in quell'azienda con quel sindacato e con quei lavoratori, è la modalità con cui si forniscono risposte individuali a bisogni che sono, però, di tutti. Il nostro sistema deve valorizzare la differenziazione, altrimenti si sentono i capi del personale che dicono: "Non do il part-time a quella persona che me lo ha chiesto, perché altrimenti lo devo dare a tutti". Ma questa è una logica perdente per tutti ed è una logica non virtuosa dal punto di vista organizzativo. Anche i datori di lavoro e i responsabili del personale dovrebbero capire che modulare i contesti organizzativi, le opportunità nel corso del tempo da persona a persona valorizza la disponibilità dei lavoratori a stare in modo efficace al lavoro. È come una grande sfida di restituzione di responsabilità diffusa e anche di possibilità di processi condivisi. Dobbiamo uscire da una logica di contrasto di interessi che non sono componibili, se non attraverso il conflitto giocato, e immaginare che alcune concertazioni siano possibili, attraverso la legittima rappresentazione degli interessi. È chiaro che sia il datore di lavoro, sia il lavoratore tendono ad avere più soldi rispetto al valore che l'altro è disposto a dare. Questo è normale, ma contemporaneamente è possibile mettersi d'accordo in modo virtuoso. Quindi la personalizzazione dei percorsi e la differenziazione come un valore aggiunto e non come un ostacolo all'universalismo dei diritti.

**P.C.** Penso che su questo terreno la miglior cosa sia la diffusione delle buone pratiche, dei migliori esempi, perché quelli sono modelli, pur con tutti gli adattamenti e le personalizzazioni che si impongono, che possono suscitare interesse. E la considerazione banale ma vera che "si può fare" è possibile perché ci sono realtà nelle quali questo è stato fatto. Noi abbiamo alcuni grandi gruppi nei quali sono stati fatti accordi per flessibilità organizzative e servizi rivolti alla famiglia estremamente interessanti.

**F.B.** Aggiungo due cose, perché la nostra banca-dati è proprio sulle buone pratiche, non tanto contrattualistica ma sulle risposte organizzative. La prima è che forse a livello nazionale sarebbe tempo di dare vita ad una sorta di meccanismo di certificazione esterna. In effetti le buone pratiche non diventano mai sistema perché alla fine tutti dicono: "l'hanno fatta loro, ma non si capisce perché né come". Quindi trovare una modalità di certificazione esterna che potrebbe essere un'agenzia autonoma, promossa dal Ministero, concentrata, bilaterale. L'altra è investire sulla trasferibilità. È chiaro che l'azienda che fa una buona pratica non è interessata, se non per marketing sociale, ad investire sull'applicazione di questo modello da altre parti. Quindi c'è bisogno di uno spazio di pensiero sociale in cui si dica qual è l'insegnamento di trasferibilità. E questo sarebbe uno spazio di sviluppo culturale che potrebbe generare il contagio delle buone pratiche.

**Rimanendo sulla dimensione "tempo", vorrei invitarvi ad una riflessione sugli istituti previsti dalla normativa: l'insieme di congedi e di permessi che tutelano sia la genitorialità che la cura dei non**

**autosufficienti attraverso la 104. Rilevate che ci possano essere delle particolari problematiche dalle quali partire per intervenire e aiutare le famiglie a ricostruire un equilibrio tra i tempi personali, familiari e di lavoro?**

**P.C.** I tempi economici che stiamo vivendo non aiutano una riflessione approfondita, perché l'esigenza di ridare slancio all'attività aziendale cozza di primo acchito con questo tema. In realtà, però, poiché siamo in una fase in cui si sta sviluppando molto la contrattazione di secondo livello, questa può essere paradossalmente l'occasione per rendere conciliabili i due livelli: l'interpretazione e la declinazione delle norme sui permessi, l'introduzione di clausole contrattuali flessibili, da un lato, e la richiesta di maggiore produttività, di meno tempo per le pause, di meno tempo libero, di più orario per l'azienda, dall'altro. Altrimenti è come dire che quando l'economia va benissimo tutti quanti lavorano meno e allora ci si può permettere di distrarsi e concentrarsi sui permessi. Ma quando l'economia va male... Non può essere questo. Deve essere il riconoscimento di un principio che vede nella promozione dei talenti di ogni lavoratrice e di ogni lavoratore un elemento indispensabile per il raggiungimento di quegli obiettivi che aziendalmente ci siamo dati. Anche nell'ambito del contratto della Fiat – in questo caso di primo livello, ma vale ugualmente anche per i secondi livelli aziendali – abbiamo tenuto alta l'attenzione per tutelare le persone che hanno queste necessità, per promuovere anche la loro partecipazione in questa nuova organizzazione del lavoro, perché questa è una frontiera di impegno e di contrattazione a cui non possiamo assolutamente rinunciare. Altrimenti tutti i nostri discorsi a tutela della famiglia, per rendere coerente l'azione contrattuale con l'azione di sostegno generale alla famiglia, se ne andrebbero a quel paese.

**F.B.** Altre due frontiere sono il tema della distinzione di genere e quello della dimensione dinamica del ciclo di vita delle persone e della famiglia. Sul primo l'Unione europea ha appena ipotizzato una forma di congedo obbligatorio per il padre, qualche giorno nell'arco dei primi 2 mesi. Credo che questo sia inevitabile, anche se sono un po' contrario all'uso di strumenti rigidi e "mandatori" per legge, però è anche l'affermazione di un grande valore. L'altra questione è pensare per ciclo di vita di una persona, per ciclo di vita lavorativo. È in un certo senso, anche in questo caso, un pessimo investimento sulle persone pensare che alla nascita di un figlio una madre deve essere buttata fuori dal mercato del lavoro perché non è più disponibile a tempo pieno. Bisognerebbe migliorare la flessibilizzazione, perché una madre lavoratrice è una risorsa umana che può essere valorizzata nell'arco di 10-15 anni. Quindi accettare che per certi periodi abbia un investimento minore sul lavoro per tenerla in gioco e mantenerla viva come risorsa. Credo che, da questo punto di vista, cercare di dare qualche flessibilizzazione in più tra tempi di congedo significa anche sottolineare l'idea che in alcuni casi i congedi per cure familiari non riguardano soltanto i figli, ma anche le generazioni anziane. Occorre pertanto ipotizzare che nell'arco di tutta una vita lavorativa, prima o poi, un lavoratore o una lavoratrice possano avere questa esigenza. Questa è una grande sfida culturale, prima ancora che una soluzione organizzativa congiunturale.

**Incremento esponenziale del numero dei non autosufficienti, scarsi servizi domiciliari e contemporaneamente anche scarsi servizi socio-educativi rivolti alla prima infanzia dagli 0 ai 3 anni. Che ruolo vedete in questi campi per la bilateralità e per le reti di prossimità tra famiglie?**

**P.C.** La bilateralità aiuta il processo di qualificazione delle persone e, probabilmente, rendendo il processo lavorativo un processo qualificato, aiuta anche ad individuare le persone che oggi rifiutano l'idea di fare un lavoro di cura perché l'assioma è che il lavoro di cura è lavoro dequalificato e sottopagato. C'è poi il tema delle agevolazioni fiscali e dei contributi, che potrebbero aiutare le famiglie a dotarsi di una persona che collabori con loro per la cura dei congiunti o per il lavoro domestico, aiutando sia il processo di emersione del lavoro nero che la stessa famiglia. È chiaro che c'è una dimensione economica al di sotto della quale non si può andare, perché il lavoro di cura e il lavoro domestico hanno dei costi: questo è l'ennesima prova che il sistema bilaterale e sussidiario non può sostituire o prevedere lo smantellamento del

sistema pubblico, che invece va presidiato anche se riformato. Ricordo che la l. n. 328/2000 prevedeva la creazione di un sistema informativo sociale, per raccogliere le informazioni sulle diverse aree di bisogno e di intervento, e che oggi questo tipo di censimento di dati in Italia è stato fatto solo da pochi Comuni, cosicché non abbiamo una mappa vera di dove è distribuito il bisogno. La conoscenza di questi dati sarebbe, invece, la base per la creazione di policy adeguate, di un uso della risorsa pubblica a sostegno delle famiglie, specialmente per quelle più povere, per le quali non può essere sufficiente l'agevolazione fiscale. Questo è un grande tema che è anche una grande opportunità, perché oggi nella concertazione siamo chiamati a valorizzare il welfare informale, che è quanto le famiglie oggi già fanno ma non viene mai riconosciuto né valorizzato, all'interno di un sistema di nuovo coordinamento e promozione del welfare formale, in modo che tutte le famiglie, comprese quelle dei lavoratori, possano vedere risposte alle proprie domande di presenza e qualità dei servizi. Però questo presuppone una lettura chiara della domanda che viene dal territorio, e in questo c'è un ritardo oggettivo del sistema istituzionale. Non bisogna mollare da questi due pezzi, quello privato, come si diceva prima, e quello pubblico, con queste nuove caratteristiche.

**F.B.** Aggiungo che di fatto in molti casi si è pensato alla domiciliarità senza le famiglie, immaginando che la restituzione al territorio delle persone fragili potesse stare in piedi con l'intervento dei servizi; invece di fatto si è dimostrato che senza sistemi e reti di vicinato e primariamente familiari di aiuto, di intersezione con la domiciliarità non è possibile oppure bisognerebbe proprio chiudere qualsiasi residenzialità e spostare tutto sul territorio. In effetti questo ci dice che bisogna tenere la famiglia nel gioco della cura, con flessibilizzazione, immaginando meccanismi di riconoscimento reciproco, quindi progetti individuali a cura del servizio sociale, ma dove i familiari sono interlocutori forti, sia per i bambini dove ci sono i genitori, sia per le persone anziane che per i disabili dove ci sono genitori o figli adulti o altri interlocutori. Quindi è proprio un modello micro, di progetto individuale di cura. E bisogna anche fare i conti con sistemi familiari che in futuro saranno sempre più fragili, sia perché saranno sempre più impegnati sul lavoro, e quindi il tema della conciliazione ritorna, sia perché il numero dei figli per nucleo familiare sta diminuendo drasticamente, e una donna figlia unica, sposata con figlio unico avrà almeno quattro genitori anziani, realisticamente vivi con oltre 80 anni. E rispetto a ciò l'attuale capacità di risorse e di disponibilità è inferiore. È un dato semplice, ma facilmente prevedibile oggi da qui a trent'anni. Quindi occorre proprio pensare una nuova alleanza fra tutti, rimettere la famiglia al centro, sapendo che le famiglie non riusciranno a fare tutto quello che già adesso stanno facendo.

**Le vostre proposte in tema di fisco e famiglia non sono sovrapponibili – il Naf della Cisl e il *Fattore famiglia* del Forum delle associazioni familiari – ma hanno diversi aspetti in comune. Quali sono quelli che ritenete i più importanti?**

**F.B.** Prima di tutto l'idea che comunque occorre modificare radicalmente il sistema fiscale tenendo conto della famiglia, cosa che scandalosamente non è ancora applicata nonostante tanta retorica sulla famiglia. Da questo punto di vista le formule sono subordinate alla decisione politica che è invece importante. Che poi avvenga per riequilibrio o per investimenti fiscali, riguarda la congiuntura economica complessiva del Paese. Però sicuramente ripartire dalla famiglia, dall'equità del fisco nei confronti dei carichi familiari è ciò che ci vede in alleanza piena, convinta e senza difficoltà. Poi le soluzioni tecniche... Noi come soluzione tecnica abbiamo scelto la logica di non tassare la famiglia, quindi una logica di minor prelievo, facendo riferimento all'art. 53 Cost. che tendenzialmente potrebbe recare beneficio anche a tutto il sistema del federalismo fiscale decentrato, perché arriveremmo alla misurazione della ricchezza disponibile della famiglia, una volta per tutte uguale in tutto il Paese. Poi si potrà rimodulare in funzione del reddito, perché è ovvio che sopra una certa soglia il beneficio ottenibile a livello del fisco di famiglia è marginale e può restare un contributo di solidarietà. Però nel complesso questi sono i due punti forti: cioè un fisco che non porti via le risorse ma le lasci alle famiglie per la cura dei figli e il meccanismo che divenga un livello



minimo di cittadinanza italiana, che non generi disparità tra le Regioni. Mentre l'intervento sugli assegni al nucleo familiare ipotizzato dalla Cisl ha il vantaggio di essere più selettivo, segue però un'altra logica. Tra l'altro credo che abbia un impatto organizzativo molto più forte, perché esige che la Cassa assegni famigliari sia modificata... Il nostro intervento ha anche il pregio di essere applicabile dall'oggi al domani, senza modifiche radicali della definizione di soggetto fiscale e del sostituto d'imposta.

**P.C.** Concordo sull'idea che c'è questa comunanza sul fatto che tutti e due i soggetti ritengono utile e fondamentale che il fisco introduca la questione della famiglia nell'ambito del processo di riforma. Attualmente il nostro è un sistema di prelievo fiscale di restituzione, di un'insieme di deduzioni e detrazioni, fondato sul singolo contribuente, e noi dobbiamo cambiarlo. E non è certo una cosa da poco, perché significa modificare un ordinamento che vige da quarant'anni, da quando è stata fatta la riforma. Rispetto alla sovrapposibilità, credo che sia importante il principio che noi non possiamo garantire le stesse cose a tutte le famiglie indipendentemente da quanto guadagnano: questa è la base comune su cui si può lavorare per innestare poi la risposta. Abbiamo scelto la via del nuovo assegno familiare, che presuppone una modifica dell'attuale sistema che si basa sulla Cassa unica, perché sarebbe una misura immediata nella sua applicazione, visibile per le famiglie, perché darebbe degli incentivi sulla base del numero dei figli in rapporto al reddito. Credo che la cosa più importante da fare, più che guardare le differenze, sia guardare i principi da cui muove la convinzione. Se la convinzione è quella che noi non possiamo dare la stessa forma di tutela a tutti, e che quindi le fasce ad alto reddito non potranno avere le stesse convenienze, e mettiamo mano al sistema delle detrazioni per le deduzioni individuali così come sono strutturate nel sistema fiscale italiano, probabilmente una base comune la riusciremo a trovare. Fermo restando che è chiaro che ciascuno di noi rappresenti probabilmente due mondi un po' diversi; però credo che se il principio a monte, quello di cui noi abbiamo bisogno, è rafforzare la famiglia, rafforzare soprattutto le famiglie che hanno più figli perché abbiamo l'esigenza non solo sociale, ma anche economica, di rilanciare la natalità, ciò di cui abbiamo bisogno è l'insieme di incentivi e il supporto del lavoro domestico familiare. Credo che su questa base un elemento di mediazione, un elemento che faccia stare insieme le esigenze, sia possibile trovarlo.

**F.B.** Questi mesi sono decisivi sulla riforma fiscale, perché il tema della riforma fiscale è stato congelato per tantissimi anni. E pure in questi tempi incerti e difficili della politica, questo è un tema su cui ci sono dei tavoli di lavoro presso il Ministero dell'economia, a cui siamo seduti tutti e due, che stanno generando una riflessione che potrebbe avere un impatto forte. Qui l'idea che le forze sociali facciano massa critica e rapidamente costruiscano almeno una priorità politica di fronte alla politica. Questa è una responsabilità che abbiamo.

**P.C.** Infatti avevamo già previsto di fare un incontro per entrare nei dettagli più tecnici e per vedere se sulla base di questi indicatori comuni noi riusciamo a fare un salto avanti in Italia, con lo spirito di portare a casa delle convinzioni che si tradurranno poi, quando sarà il tempo e la politica ce lo consentirà, in soluzioni di cui abbiamo bisogno per tutelare la famiglia.

**Si parla spesso di *empowerment* della famiglia, perché le famiglie da cui proveniamo sono molto importanti non solo per le possibilità che ci aprono, ma anche per i criteri di lettura che ci danno della realtà e delle possibili modificazioni. Voi da che famiglie provenite?**

**P.C.** Vengo da una famiglia di un pensionato, sottufficiale in guerra, che ha sposato una contadina, una famiglia medio bassa. Il mio percorso di vita e professionale è stato in realtà affidato a me e alla mia capacità di trovare uno spazio in un'entità socio-professionale. Però vengo da un'epoca in cui da soli si poteva fare tutto: ora questo non lo posso chiedere ai miei figli, mi devo adattare e capire che loro hanno bisogno di un insieme di strumenti perché è più complesso vivere, è più complicato affermarsi, è più difficile trovare un'identità professionale. E tutto ciò che può aiutare le famiglie nell'accompagnare nella cre-

scita i propri ragazzi lo vedo sempre con favore.

**F.B.** Sono figlio di un segretario comunale e di una casalinga, un mantovano e una sarda che si sono incontrati durante la guerra, per cui in un'Italia che si incontrava tra culture diverse. I miei genitori erano figli di famiglie con 6 o 7 figli. Io ero il terzo di 3 figli e la mia era una famiglia considerata medio-piccola all'epoca. Adesso ho 3 figli io: siamo una famiglia oggi considerata "quasi numerosa". Già da questo semplicemente si nota il cambiamento. Mia mamma non aveva un livello di istruzione molto elevato, pur essendo una donna intelligentissima e tenacissima. Io e mia moglie siamo laureati, quindi siamo un pezzo della storia dell'Italia che ha investito sul sapere, che ha investito sul progetto di figli e noi adesso ci troviamo a restituire ai nostri 3 figli una situazione di grande incertezza. È veramente un paradosso doloroso vedere che le nuove generazioni oggi sono di fronte a progetti con poca speranza. Noi, abbiamo lasciato le nostre famiglie, possedevamo un insegnamento che ci diceva: "vai e costruisci una storia, costruisci l'Italia, hai responsabilità, hai opportunità". Il fatto che non possiamo essere sereni nel dire queste cose ai nostri figli dice della grande crisi che stiamo vivendo.

---

\* Intervista realizzata da Silvia Stefanovichj, Dottoranda di ricerca della Scuola internazionale di Dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro di Adapt e della Fondazione Marco Biagi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.