

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti***  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 28 gennaio 2019, n. 4*

Il 15 gennaio 2019, presso il “Parlamentino” del CNEL, si è tenuto **il seminario di studio “Il futuro della contrattazione collettiva in Italia”**, promosso in collaborazione con ADAPT da FAI Cisl (la grande associazione sindacale che rappresenta i lavoratori dell’industria alimentare, dell’agricoltura e attività connesse, delle foreste, della pesca e del tabacco).

Nel suo intervento di saluto ai partecipanti, il Presidente CNEL Tiziano Treu ha definito incerto il futuro della contrattazione, prendendo le mosse da **una situazione presente alquanto caotica**. Il dato dei CCNL stipulati in Italia va infatti interpretato: il campo dev’essere sgombrato dai contratti contenenti previsioni al ribasso sul lavoro, firmati da organizzazioni sindacali scarsamente rappresentative. Fra gli 884 contratti nazionali attualmente recensiti, inoltre, sono presenti contratti sovrapposti, scaduti o non più utilizzati: il CNEL quindi, con l’ausilio dell’INPS, coerentemente ha avviato una risistemazione del proprio archivio.

Sono seguiti i saluti e i ringraziamenti di Onofrio Rota, segretario generale FAI Cisl, che pure ha colto l’occasione per richiamare le caratteristiche d’eccellenza del comparto alimentare italiano (prima filiera del *made in Italy* nel mondo) oltre che per constatare il buono stato di salute delle relazioni industriali nel settore (negli ultimi anni, la strategia sindacale unitaria ha consentito l’ottenimento di novità positive in tema di retribuzione, welfare, bilateralità e *smartworking*). Il segretario generale, peraltro, ha ricordato che importanti traguardi possono essere raggiunti solo quando si mantenga un atteggiamento serio e costruttivo, non influenzato dalle “sirene” di un certo populismo sindacale.

-

Interveniva quindi Emmanuele Massagli, Presidente ADAPT, il quale, all'inizio della propria relazione, ha definito il seminario in corso come tappa ulteriore di un tragitto cominciato a novembre, con due giorni di formazione laboratoriale presso il Centro Studi Cisl di Firenze. Ricollegandosi alle riflessioni emerse entro tali giornate fiorentine, egli ha evidenziato quattro temi particolarmente dibattuti e centrali: **la professionalità, il welfare, la partecipazione dei lavoratori e l'ingresso dei giovani nel lavoro.**

Massagli ha *in primis* osservato che i sistemi di classificazione e inquadramento negli attuali contratti collettivi sono per buona parte legati ancora alla realtà del lavoro del Novecento industriale. Per riformare tali assetti in modo da riallinearli al contesto di Industria 4.0, il sindacato e l'impresa possono trovare un fondamentale punto di riferimento proprio nella professionalità (intesa, si noti, non solo come capacità di esecuzione della mansione, ma pure come capacità della persona di migliorare l'attività che le è affidata). Il Presidente ADAPT s'è interrogato allora circa l'attualità della distinzione impiegato/operaio, che non consente all'operaio – per quanto professionale – di oltrepassare un certo livello d'inquadramento e si giustifica, a ben vedere, soltanto in ragione di criteri di crescita delle carriere fermi da almeno quarant'anni.

-

Sul welfare, poi, il relatore ha ragionato sostenendo che il rapporto di lavoro odierno è meno basato sullo scambio tra retribuzione e ore di lavoro, poiché incide sempre più, insieme alla valutazione del risultato, la richiesta del lavoratore di beni e servizi. L'avanzamento del welfare in Italia, dunque, non starebbe avvenendo grazie a riforme normative (che pure hanno compreso e in parte incentivato il fenomeno), ma grazie alla rifrazione, nella contrattazione, degli interessi correnti di lavoratori e datori di lavoro.

In tema di partecipazione, Massagli ha proposto la costruzione di sistemi di scambio generazionale, nonché novità in termini di permessi per la formazione dei delegati sindacali. Egli ha argomentato tali posizioni affermando che è **negli stessi desideri dell'impresa possedere una controparte qualificata**; sarebbe allora opportuna, per dare effettività a tale visione, anche la creazione di un "delegato alla formazione" interno all'azienda.

Il Presidente ADAPT ha concluso il proprio intervento con notazioni circa l'apprendimento duale

(apprendistati di I e III livello costituiscono soluzioni capaci di modernizzare le aziende) oltre che in tema di abuso degli strumenti giuridici a disposizione dei datori di lavoro (il riferimento è al cattivo utilizzo degli *stage*).

Seguiva l'apertura della tavola rotonda cui partecipavano il segretario nazionale FAI Cisl Attilio Cornelli, nonché i responsabili HR di importanti aziende dell'agroalimentare (Barilla, Heineken, La Doria) come della chimico-farmaceutica (Menarini). La tavola era moderata dallo stesso Massagli.

Giorgio Grandi di Barilla, in tema di professionalità e contrattazione aziendale, ha parlato delle modifiche al sistema di inquadramento per i dipendenti del gruppo. L'introduzione, in tal senso, di livelli intermedi di inquadramento sarebbe corrisposta proprio a esigenze di creazione, misurazione e riconoscimento della professionalità dei lavoratori, su aspetti critici per l'organizzazione d'impresa.

Mario Perego di Heineken, nonché Massimo Galeazzi di Menarini hanno insistito sulla **professionalità quale caratteristica che deve essere posseduta sia dai delegati sindacali sia dai direttori di stabilimento** per il buon svolgimento della contrattazione di prossimità. Essi hanno argomentato che, perché le potenzialità insite nel sistema di relazioni industriali possano essere espresse al meglio, è necessario che ai tavoli di contrattazione gli interlocutori "parlino la stessa lingua", cioè siano in pieno possesso dei temi normativi, di processo e organizzativi sui quali si trovano a intervenire.

I vari partecipanti al tavolo riconoscevano, poi, l'importanza di realizzare una sempre migliore sinergia fra differenti livelli di contrattazione. Per utilizzarsi le parole di Mario Perego, s'ha da sviluppare un modello di relazioni industriali ordinato, dove siano ben coordinate le norme contrattuali, dal CCNL fino all'integrativo del singolo stabilimento aziendale. Ciò si rende possibile quando associazioni sindacali e degli imprenditori, a livello nazionale, non cedono alla tentazione di firmare un CCNL "dirigista": un auspicio, questo, prontamente raccolto da Attilio Cornelli, il quale, anzi, ha individuato nello stimolo della contrattazione di prossimità una delle sfide principali per il contratto nazionale, di prossima discussione, dell'industria agroalimentare.

Antonio Febbraio, di La Doria, è intervenuto ragionando soprattutto sul tema dei giovani, da una parte evidenziando gli sforzi della propria azienda, volti a favorire e accompagnare il ricambio generazionale, dall'altra osservando che nelle stesse relazioni industriali, dal lato sia dell'impresa che sindacale, si stanno facendo strada nuovi professionisti della contrattazione.

I diversi relatori non dimenticavano di esprimersi sulla questione del welfare. Essi riconoscevano la necessità di "rimanere seri", concentrando le risorse disponibili sulle misure maggiormente significative e socialmente apprezzate. E tuttavia, allo stesso tempo prendevano atto che le esigenze dei lavoratori possono differire moltissimo (dalla cura della famiglia al tempo libero, dalla previdenza complementare alle forme di assistenza sanitaria integrativa, le quali sono rese ancora più importanti dai generali processi d'invecchiamento che investono la forza-lavoro). In tal senso, allora, è necessario per la contrattazione di prossimità trovare la giusta misura.

Alla tavola rotonda con i direttori HR, è seguito un momento di riflessione conclusivo, di taglio maggiormente "istituzionale". Maurizio Gardini, Presidente di Confcooperative, ha posto l'attenzione sulle criticità da portare ai tavoli di negoziazione in occasione dei prossimi rinnovi contrattuali: si tratta di costruire competenze per la competitività, al fine di permettere alle aziende di fare profitto e redistribuirlo; gestire la coabitazione intergenerazionale, prevedendo fra l'altro un contributo a carico dell'azienda per incentivare il ricambio nella forza-lavoro; aiutare l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese.

Ivano Vacondio, neo Presidente di Federalimentare, ha svolto il proprio discorso chiarendo **la logica dell'imprenditore nel campo delle relazioni industriali**: la contrattazione collettiva dev'essere strumento per gestire le risorse che sono disponibili, non certo le risorse che mancano. Esse vanno dunque ottimizzate, consapevole chi siede ai tavoli negoziali che non si può realizzare ogni desiderio della propria parte.

Interveniva in conclusione Andrea Cuccello, Segretario Confederale Cisl, sottolineando il ruolo della contrattazione nei cambiamenti del mercato del lavoro. La contrattazione, per Cuccello, continua ad

essere decisiva e anzi, oggi deve sapersi evolvere, nel senso che **ai momenti più propriamente negoziali debbono potersi accostare confronti continui fra le parti**, incentrati sulla Grande Trasformazione del Lavoro e sulla comprensione delle competenze sulle quali verrà sempre più costruita la futura competitività delle imprese.

**Andrea Rosafalco**

Adapt Junior Fellow

 [@AndreaRosafalco](https://twitter.com/AndreaRosafalco)

**Ruben Schiavo**

Adapt Junior Fellow

 [@ruben\\_schiavo](https://twitter.com/ruben_schiavo)