

# Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da  
**MARCO BIAGI**

## *In questo numero*

### RICERCHE

*Istituzioni e regole del mercato del lavoro*

### INTERVENTI

*Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro*

**RELAZIONI INDUSTRIALI E RISORSE UMANE**  
*Il bancario "ibrido" nell'economia liquida*

### GIURISPRUDENZA ITALIANA

*Contratto collettivo corporativo  
e regime previdenziale dei produttori assicurativi*  
*Diritto al ripristino dell'incarico per il dirigente pubblico "demansionato"*  
*Mutamento del datore di lavoro tra decadenze e requisiti di anzianità*

*Impugnazione dei licenziamenti collettivi*

*La prescrizione dei crediti retributivi del lavoratore subordinato*  
*Condotta imprevedibilmente colposa del lavoratore infortunato e  
responsabilità penale del datore*

**LEGISLAZIONE, PRASSI AMMINISTRATIVE E CONTRATTAZIONE**  
*Clausola sociale per gli appalti del settore sanificazione*

*CCRL delle imprese alimentari artigiane e non della Regione Veneto*  
*Part-time senza vincolo di orario minimo e sindacato comparativamente più  
rappresentativo*  
*Le linee guida di Confindustria Bergamo per il welfare aziendale*

### OSSERVATORIO INTERNAZIONALE E COMPARATO

*Brasile – La riforma nella Consolidação da Lei do Trabalho*  
*Quadro internazionale e comparato – Report di sintesi dell'Employment  
Outlook dell'OECD*

N. 3/XXVII - 2017

3  
2017

Diritto delle Relazioni Industriali

Pubblicazione Trimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (convertito in L. 27/02/2004 n° 46) articolo 1, comma 1, DCB (VARESE)

**Adapt**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS



**GIUFFRÈ EDITORE**



Diritto delle Relazioni Industriali fa parte della  
International Association of Labour Law Journals

# DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Rivista fondata da Luciano Spagnuolo Vigorita e già diretta da Marco Biagi

## DIREZIONE

Tiziano Treu, Mariella Magnani, Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

## COMITATO SCIENTIFICO

Gian Guido Balandi, Francesco Basenghi, Mario Biagioli, Andrea Bollani, Roberta Bortone, Alessandro Boscati, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Laura Castelvetri, Giuliano Cazzola, Gian Primo Cella, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Carlo Dell'Aringa, Raffaele De Luca Tamajo, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Luigi Mariucci, Oronzo Mazzotta, Luigi Montuschi, Gaetano Natullo, Luca Nogler, Angelo Pandolfo, Roberto Pedersini, Marcello Pedrazzoli, Giuseppe Pellacani, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Mario Ricciardi, Mario Rusciano, Giuseppe Santoro-Passarelli, Franco Scarpelli, Paolo Sestito, Luciano Spagnuolo Vigorita, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Lorenzo Zoppoli.

## COMITATO EDITORIALE INTERNAZIONALE

Antonio Baylos Grau (*Castilla la Mancha*), Janice Bellace (*Pennsylvania*), Jesús Cruz Villalón (*Siviglia*), Simon Deakin (*Cambridge*), Anthony Forsyth (*Melbourne*), Julio Grisolia (*Buenos Aires*), Thomas Haipeter (*Duisburg*), Patrice Jalette (*Montreal*), José João Abrantes (*Lisbona*), Maarten Keune (*Amsterdam*), Csilla Kolonnay Lehoczky (*Budapest*), Lourdes Mella Méndez (*Santiago de Compostela*), Antonio Ojeda Avilés (*Siviglia*), Shinya Ouchi (*Tokyo*), Miguel Rodriguez-Pinero y Bravo-Ferrer (*Madrid*), Juan Raso Delgue (*Monterideo*), Jacques Rojot (*Parigi*), Malcolm Sargeant (*Londra*), Manfred Weiss (*Francoforte*).

## REDAZIONE

Paolo Tomassetti (*redattore capo*), Luca Calcaterra, Guido Canavesi, Lilli Viviana Casano, Matteo Corti, Emanuele Dagnino, Francesca De Michiel, Maria Del Frate, Michele Faioli, Marco Ferraresi (*coordinatore Osservatorio giurisprudenza italiana, coordinatore Pavia*), Cristina Inversi, Giuseppe Ludovico, Laura Magni (*coordinatore Modena*), Pietro Manzella (*revisore linguistico*), Marco Marzani, Emmanuele Massagli, Giuseppe Mautone, Michele Murgo, Giovanni Battista Panizza, Veronica Papa, Flavia Pasquini, Pierluigi Rausei, Raffaello Santagata, Silvia Spattini.

## COMITATO DEI REVISORI

Francesco Basenghi, Vincenzo Bavarro, Stefano Bellomo, Mario Biagioli, Marina Brollo, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Carlo Dell'Aringa, Vincenzo Ferrante, Luigi Fiorillo, Donata Gottardi, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Oronzo Mazzotta, Luca Nogler, Antonella Occhino, Angelo Pandolfo, Pasquale Passalacqua, Marcello Pedrazzoli, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Giuseppe Santoro-Passarelli, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Antonio Vallebona, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Antonello Zoppoli, Lorenzo Zoppoli.

ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati del Dipartimento di Economia Marco Biagi Diritto Economia Ambiente Lavoro – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy) – Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: [dri@unimore.it](mailto:dri@unimore.it)

Dipartimento di Studi Giuridici – Università degli Studi di Pavia  
Corso Strada Nuova, 65 – 27100 Pavia (Italy) – Tel. +39 0382 984013; Fax +39 0382 27202.  
Indirizzo e-mail: [dri@unipv.it](mailto:dri@unipv.it)

*Diritto delle Relazioni Industriali* si impegna a procedere alla selezione qualitativa dei materiali pubblicati sulla base di un metodo di valutazione formalizzata e anonima di cui è responsabile il Comitato dei revisori. Tale sistema di valutazione è coordinato dalla direzione che si avvale anche del Comitato scientifico e del Comitato editoriale internazionale.

Amministrazione: Casa editrice Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A.,  
via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.200 - fax 02/38089432  
Internet: <http://www.giuffre.it> - e-mail: vendite@giuffre.it

Pubblicità:  
Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A. - Servizio Pubblicità, via Busto Arsizio, 40 - 20151  
Milano - tel. 02/38.089.335 - fax 02/38089426  
e-mail: [periodici@giuffre.it](mailto:periodici@giuffre.it)

## CONDIZIONI DI ABBONAMENTO PER IL 2017

Unione europea	€ 130,00
Paesi extra Unione europea	€ 195,00
Prezzo di un singolo numero	€ 33,00
(Extra U.E. € 49,00)	

Sconto 10% per i soci AISRI - soci ADAPT - abbonati Bollettino ADAPT - soci AIDP - soci GIDP

## RIVISTA ON-LINE ALL'INTERNO DI "BIBLIOTECA RIVISTE" DAL 1991

U.E. abbonato € 34,00\* non abbonato € 103,00\*

\*IVA esclusa

La rivista on-line riproduce, in pdf, i contenuti di ogni fascicolo dall'anno indicato fino all'ultimo numero in pubblicazione.

La sottoscrizione dell'abbonamento "abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso al contenuto dal 1 gennaio 2017, o da qualunque data successiva di sottoscrizione, fino al 31 dicembre 2017.

La sottoscrizione dell'abbonamento "non abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso di 365 giorni dalla data di sottoscrizione.

In seguito alla sottoscrizione sarà inviata all'abbonato una password di accesso.

Il sistema on-line Biblioteca Riviste permette la consultazione dei fascicoli attraverso ricerche:

- full text
- per estremi di pubblicazione (numero e anno fascicolo)
- per data

In caso di sottoscrizione contemporanea alle due riviste cartacee qui di seguito indicate **sconto 10% sulla quota di abbonamento:**

	Unione europea	Paesi extra Unione europea
<i>Diritto delle Relazioni Industriali</i>	€ 130,00	€ 195,00
<i>Rivista Italiana di Diritto del Lavoro</i>	€ 160,00	€ 240,00

L'abbonamento alla rivista cartacea decorre dal 1° gennaio di ogni anno e dà diritto a tutti i numeri relativi all'annata, compresi quelli già pubblicati.

Il pagamento può effettuarsi direttamente all'Editore:

- con versamento sul c.c.p. 721209, indicando chiaramente gli estremi dell'abbonamento;
- a ricevimento fattura (riservata ad enti e società);
- acquisto on-line tramite sito "shop.giuffre.it";
- oppure tramite gli Agenti Giuffré a ciò autorizzati (cfr. pagine gialle).

Il rinnovo dell'abbonamento deve essere effettuato entro il 31 marzo di ciascun anno.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati al ricevitore del fascicolo successivo. Decorso tale termine si spediscono, se disponibili, contro rimessa dell'importo.

Le comunicazioni in merito a mutamenti di indirizzo vanno indirizzate all'Editore.

Per ogni effetto l'abbonato elegge domicilio presso la "Dott. A. Giuffrè Editore SpA" - Via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano.

*I contributi pubblicati in questa rivista potranno essere riprodotti dall'Editore su altre, proprie pubblicazioni, in qualunque forma*

Registrazione presso il Tribunale di Milano al n. 1 del 4 gennaio 1991  
R.O.C. n. 6569 (già RNS n. 23 vol. 1 foglio 177 del 2/7/1982)

Direttore responsabile: MICHELE TIRABOSCHI



Pubblicità inferiore al 45%  
Tipografia «MORI & C. S.r.l.» - 21100 VARESE - VIA F. GUICCIARDINI 66

# **I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione delle crisi occupazionali**

*Lucia Valente*

*Sommario:* **1.** Crisi economica, ruolo del sindacato e ruolo delle istituzioni. – **2.** Il gioco (e le paure) delle parti. – **3.** La riduzione del ruolo delle politiche passive. – **4.** L’incerta fine degli ammortizzatori sociali in deroga e il declino del ruolo delle Regioni nella gestione delle crisi. – **5.** Il ruolo della rappresentanza sindacale in azienda: la RSA e la RSU. – **6.** I grandi cambiamenti delle relazioni sindacali e il potenziamento della contrattazione aziendale. – **7.** La vertenza Almaviva. – **7.1.** La prima procedura: marzo 2016. – **7.2.** La seconda procedura: ottobre 2016. – **7.3.** Il cortocircuito della rappresentanza. – **7.4.** Napoli per Almaviva come Pomigliano per la Fiat. – **8.** Un’ipotesi di autorizzazione alla deroga immanente. – **9.** Politiche attive e articolo 4 Cost.

## **1. Crisi economica, ruolo del sindacato e ruolo delle istituzioni**

A norma dell’articolo 4 della legge n. 223/1991, alla apertura di una procedura di mobilità segue una fase di esame congiunto su richiesta delle rappresentanze sindacali aziendali e delle rispettive associazioni. Esaurita la fase dell’esame congiunto, che dura quarantacinque giorni, se le parti non sono riuscite a trovare un accordo la vertenza prosegue presso gli uffici regionali (o provinciali) del lavoro, dove grazie alla mediazione della istituzione chiamata in causa le parti hanno ulteriori trenta giorni per raggiungere l’accordo.

L’esame congiunto ha lo scopo di consentire alle parti sociali di esaminare le cause che hanno contribuito a creare l’ecedenza del personale e le possibilità di utilizzare diversamente tale personale anche attraverso

---

\* Professore associato di Diritto del lavoro, Università Sapienza di Roma, Assessore al Lavoro, personale e pari opportunità, Regine Lazio. Lo scritto è dedicato al professor Santoro-Passarelli.

forme flessibili di lavoro o accordi in deroga (articolo 8, decreto-legge n. 183/2011). Qualora non sia possibile utilizzare diversamente il personale eccedente all'interno dell'impresa, anche attraverso contratti di solidarietà, la legge dispone (articolo 4, comma 5) che le parti possano ricorrere a misure sociali di *accompagnamento al lavoro* intese a facilitare la riconversione e la riqualificazione dei lavoratori licenziati.

Nel terzo rapporto redatto dal Ministero dello sviluppo economico sulla gestione delle crisi aziendali, del marzo 2016, si legge che nell'arco temporale 2008-2015 sono stati effettuati oltre 3.000 incontri con imprese, sindacati e istituzioni territoriali. Si tratta di tavoli di crisi per la gran parte relativi a imprese plurilocalizzate: a questi dobbiamo aggiungere gli incontri che si svolgono in ciascuna Regione, non censiti a livello nazionale<sup>(1)</sup>, per risolvere crisi aziendali a livello locale.

Analoga disposizione si ritrova a proposito della procedura di conciliazione prescritta dalla legge n. 92/2012, c.d. legge Fornero, per il licenziamento individuale per motivi economici. L'articolo 7 della legge n. 604/1966 come sostituito dall'articolo 1, comma 40, della legge n. 92, stabilisce che le parti, con la partecipazione attiva della commissione di conciliazione di cui all'articolo 7, comma 3, procedono a esaminare “anche” soluzioni alternative al recesso. Se la conciliazione riesce, nell'accordo può essere prevista la *ricollocazione professionale* del disoccupato attraverso l'affidamento a un'agenzia di cui all'articolo 4, comma 1, lettere *a* ed *e*, del decreto legislativo n. 276/2003. Le soluzioni alternative al licenziamento si possono trovare sia in costanza di

---

(<sup>1</sup>) Se l'impresa è plurilocalizzata, la fase istituzionale si svolge di regola presso il Ministero del lavoro: ma si può verificare il caso che la vertenza venga seguita anche dal Ministero dello sviluppo economico quando i destini dell'azienda dipendono dalle competenze di quest'ultimo Ministero. Nel d.lgs. n. 148/2015 ci sono due casi in cui si richiama la presenza del Ministero dello sviluppo economico ai tavoli del Ministero del lavoro. Il primo è l'art. 21, comma 4, secondo il quale può essere autorizzato un ulteriore intervento di integrazione salariale straordinaria qualora, all'esito del programma di crisi aziendale di cui al comma 3, l'impresa cessi l'attività produttiva e sussistano concrete prospettive di rapida cessione dell'azienda e di un conseguente riassorbimento occupazionale (deroga al divieto di riconoscere ammortizzatori nell'ipotesi di cessazione di attività); il secondo è l'art. 44, comma 11-bis per la concessione di un ulteriore intervento di cassa integrazione straordinaria, sino al limite massimo di 12 mesi per le imprese operanti in un'area di crisi industriale complessa (comma introdotto con il correttivo al d.lgs. n. 148/2015).

rapporto di lavoro (<sup>2</sup>), sia in occasione del licenziamento (si vedano le norme sopra citate); esse, tuttavia, richiedono ingredienti non facilmente reperibili: un sistema di relazioni industriali cooperativo, una forte rappresentanza sindacale in azienda, l'affidamento reciproco delle parti. Negoziare politiche attive del lavoro durante una procedura per licenziamento collettivo significa riconoscere l'esistenza di esuberi, accettare la mobilità dei lavoratori in altre realtà produttive, attivare il finanziamento di politiche di ricollocazione nel mercato del lavoro anche con la partecipazione dell'azienda.

In passato, le politiche passive disponibili per la gestione delle crisi o di ristrutturazioni con pesanti risvolti occupazionali hanno consentito, e per certi aspetti incentivato, il differimento temporale del licenziamento e con esso il confronto sindacale sui rimedi utili a evitarlo. Le politiche attive, invece, oltre a costituire un modo per riqualificare la spesa pubblica nel nostro Paese (<sup>3</sup>), consentono di offrire al lavoratore che perde il posto un servizio efficiente di assistenza alla formazione e ricollocazione professionale.

Il presente scritto vuole mettere in evidenza la svolta culturale che si è compiuta grazie alla recente riforma del mercato del lavoro nel nostro Paese e come questa abbia inciso in modo significativo sulle relazioni sindacali.

## 2. Il gioco (e le paure) delle parti

La debolezza complessiva del sistema economico nazionale e la carenza dei servizi di assistenza intensiva a chi perde il posto di lavoro nella transizione verso una nuova occupazione fanno sì che i lavoratori – e dunque anche i loro sindacati – quasi sempre restino attaccati alla vecchia struttura aziendale di appartenenza anche quando essa non è più in

(<sup>2</sup>) Si veda ora l'art. 22 del d.lgs. n. 150/2015. Per un commento A. OLIVIERI, *La condizionalità nel d.lgs. n. 150/2015: luci e ombre*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2016; e da ultimo L. VALENTE, *La disciplina delle prestazioni di servizi*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2017, V ed., vol. 1, 1489 e qui i riferimenti bibliografici.

(<sup>3</sup>) P. ICHINO, *Il lavoro ritrovato. Come la riforma sta abbattendo il muro tra i garantiti, i precari e gli esclusi*, Mondadori, 2015, spec. 74, per una efficace simulazione di come dovrebbero funzionare i servizi per il lavoro.

grado di valorizzare adeguatamente il loro lavoro. Sulla prospettiva del passaggio in condizioni di sicurezza economica a una struttura aziendale più vitale, che offre prospettive economiche più affidabili, prevale la paura della disoccupazione, alimentata dalla mancanza di una rete di servizi di riqualificazione professionale mirata agli sbocchi occupazionali effettivamente esistenti. A favorire questo atteggiamento “conservatore” delle strutture esistenti contribuisce in molti casi anche la struttura della retribuzione, che con le sue dinamiche legate all’anzianità di servizio penalizza la mobilità dei lavoratori.

Fatto sta che nei tavoli sindacali su vertenze in cui si annunciano pesanti esuberi il sindacato manifesta le paure dei suoi rappresentati e fatica a trovare proposte. Accade assai spesso che durante la fase aziendale della procedura, che come detto dura quarantacinque giorni, le parti non riescano a confrontarsi sulla esatta quantificazione degli esuberi e sui rimedi da mettere in campo. Questo accade soprattutto quando appare ben chiaro fin dall’inizio l’intendimento dell’azienda di far decorrere i termini di legge per poter procedere senz’altro alla comunicazione dei recessi. Questo intendimento è sovente rivelato dall’atteggiamento dei manager aziendali, che hanno un mandato ben preciso in questo senso e non sono in grado di prendere decisioni divergenti rispetto agli ordini impartiti dai vertici dell’impresa.

Di fronte a questa prospettiva, durante la procedura in sede aziendale si assiste a una sorta di paralisi delle relazioni sindacali in attesa che si passi alla fase istituzionale. Le istituzioni, Ministero o Regione, sono percepite come il soggetto di ultima istanza capace di salvare la situazione imponendo alla azienda un ripensamento su scelte già maturate al suo vertice o altrove: ripensamento assai difficile soprattutto quando si tratta di multinazionali i cui centri decisionali si collocano in contesti assai lontani dal nostro. Ma anche quando l’impresa è italiana e si riesce a guardare negli occhi il datore di lavoro è assai probabile che la mancanza di fiducia reciproca tra le parti e la staticità del confronto sindacale finisca per far pagare ai lavoratori il prezzo altissimo della mancanza di una strategia condivisa di gestione dei risvolti occupazionali delle crisi e delle ristrutturazioni. In questi casi scatta l’appello alla politica, dalla quale ci si attende una azione salvifica. Le istituzioni sono chiamate in causa o per finanziamenti pubblici straordinari (di regola la prosecuzione dell’intervento straordinario della cassa integrazione) o per interventi normativi specifici (sovente inaccettabili perché contrari alle regole sulla concorrenza o sugli aiuti di Stato). L’idea è comun-

que sempre quella di ottenere che, a fronte di finanziamenti pubblici e/o interventi normativi, l'azienda rinunci alla procedura per il licenziamento collettivo e salvi i posti di lavoro.

Per il caso in cui le dinamiche territoriali o aziendali abbiano ricadute sul settore merceologico, la trattativa registra una pesante influenza del sindacato nazionale sulle scelte di politica sindacale a livello aziendale: questo accade soprattutto quando la vertenza coincide con i rinnovi contrattuali o quando gli accordi a livello aziendale abbiano il possibile effetto di destrutturare il contratto nazionale. La presenza delle strutture sindacali nazionali e territoriali ai tavoli istituzionali, come vedremo fra breve, può comportare esiti paralizzanti sulla trattativa, soprattutto nei casi di disallineamento tra i diversi livelli di contrattazione, o comunque di conflitto tra il sindacato interno all'azienda e il sindacato esterno (nazionale o regionale). La pretesa del centro di controllare la periferia e far valere a tutti i costi una linea politica volta a garantire la tenuta interna del sistema può incidere molto profondamente sugli esiti della vertenza.

A rendere difficile il confronto tra le parti si aggiunge talvolta il ruolo dei consulenti, di regola avvocati, che durante la vertenza affiancano le associazioni datoriali o i manager rendendo meno facile un confronto sereno tra le stesse. In questo caso si avverte la sensazione che l'accordo guidato dagli avvocati possa tradursi in un tranello. Il rischio che ciò avvenga è inversamente proporzionale alla preparazione tecnica dei sindacalisti presenti al tavolo sulle materie oggetto della trattativa (legislazione lavoristica, procedure concorsuali, disciplina degli ammortizzatori sociali, tutele nel mercato del lavoro, tutele previdenziali): meno sono preparati i rappresentanti dei lavoratori, più si fatica a trovare soluzioni alternative ai licenziamenti.

Assai di rado le istituzioni locali, in particolare i Comuni coinvolti, riescono a fornire un contributo al dibattito. Di regola il ruolo del sindaco si confonde con quello del sindacalista<sup>(4)</sup>, soprattutto quando il primo si limita a esternare dichiarazioni che hanno come unico scopo la acquisizione del consenso elettorale dei lavoratori e delle loro famiglie. Analogo discorso può essere fatto in relazione alla partecipazione dei politici – locali o nazionali – al presidio dei lavoratori nelle sedi istituzionali: il loro contributo si riduce a mere dichiarazioni di solidarietà ai lavoratori senza mai avanzare una proposta concreta.

---

<sup>(4)</sup> Si veda il Rapporto monitoraggio 2016 del Ministero dello sviluppo economico.

In generale i tavoli di negoziazione sindacale di situazioni di crisi che si collocano al livello istituzionale risentono moltissimo del clima politico circostante. Quello che va evitato a tutti i costi, in questo caso, è che al tavolo delle trattative si giochi al “gioco del cerino”: il gioco, cioè, consistente nel tentativo di ciascuna parte di scaricare su una delle altre la responsabilità del fallimento della trattativa e quindi dei licenziamenti.

### **3. La riduzione del ruolo delle politiche passive**

Il processo di riforma radicale delle politiche del lavoro attivato dal Governo Renzi ha sensibilmente ridotto lo spazio delle politiche passive nella soluzione delle crisi aziendali imponendo un nuovo approccio alla gestione delle negoziazioni in proposito. Dal primo gennaio 2017 finisce l’era dell’indennità di mobilità per le imprese manifatturiere, che viene assorbita nel nuovo trattamento universale di disoccupazione (NASpI); le nuove norme in materia di mercato del lavoro (decreto legislativo n. 150/2015) impongono un processo di rafforzamento del sistema delle politiche attive e il potenziamento delle forme bilaterali di sostegno al lavoratore nel mercato (decreto legislativo n. 148/2015); nel contempo, però, la significativa riduzione dell’ammontare e della durata delle politiche passive (decreto legislativo n. 22/2015) rende più complessa, conflittuale e onerosa la gestione delle crisi occupazionali e delle ristrutturazioni aziendali.

La riforma degli ammortizzatori sociali<sup>(5)</sup> in costanza di rapporto (decreto legislativo n. 148/2015) impedisce di tenere i lavoratori attaccati a imprese decotte: alle nuove causali della cassa integrazione straordinaria<sup>(6)</sup> e alla impossibilità di accedere al beneficio della integrazione sa-

---

<sup>(5)</sup> Per un commento e per la corposa bibliografia rinvio ad A. SGROI, *Il raccordo tra le politiche attive e le politiche passive*, in G. AMOROSO. V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, cit., 1562; P. BOZZAO, *Le modifiche in materia di trattamenti contro la disoccupazione involontaria*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Il diritto dell’occupazione dopo il Jobs Act*, Giappichelli, 2016, 21; S. SPATTINI, *Sostegno al reddito dei disoccupati nella legislazione nazionale*, in *RGL*, 2016, 550.

<sup>(6)</sup> Le cause d’intervento sono: a) riorganizzazione aziendale; b) crisi aziendale, ad esclusione, a decorrere dal 1° gennaio 2016, dei casi di cessazione dell’attività produttiva dell’azienda o di un ramo di essa; c) contratto di solidarietà.

lariale per le ipotesi di cessazione definitiva di attività aziendale<sup>(7)</sup>, si aggiunge la drastica riduzione della durata del trattamento di integrazione salariale che va dai dodici ai ventiquattro mesi a seconda delle causali. Ripercussioni negative sulla tenuta delle relazioni industriali si registrano anche sul versante degli ammortizzatori sociali in conseguenza della cessazione del rapporto di lavoro (decreto legislativo n. 22/2015 sulla disciplina della NASPI) in attuazione della legge delega n. 183/2014.

La novità assoluta della nuova disciplina – che interviene incisivamente sulla liturgia dei tavoli sindacali – è l'affermazione del principio secondo il quale la tutela del reddito conseguente alla cessazione del rapporto di lavoro è agganciata alla storia contributiva della persona: fatto questo che rafforza l'aspetto assicurativo dell'istituto e l'urgenza di erogare servizi per il lavoro adeguati a garantire una più rapida ricollocazione dei lavoratori economicamente meno forti che nel corso della loro vita hanno avuto carriere brevi o non omogenee. La quantificazione della nuova indennità universale di disoccupazione (NASPI) è tanto maggiore quanto più elevato è il periodo di contribuzione accreditato mentre la sua durata non può superare in ogni caso il periodo di ventiquattro mesi. La NASPI è rapportata alla retribuzione imponibile ai fini previdenziali degli ultimi quattro anni, divisa per il numero di settimane di contribuzione e moltiplicata per il numero 4,33. Essa è pari al 75% dell'ultima retribuzione media mensile nei casi in cui la retribuzione mensile sia pari o inferiore all'importo di 1.195 euro: non può superare in ogni caso i 1.300 euro mensili ed è soggetta a un *décalage* del 3% ogni mese a decorrere dal primo giorno del quarto mese di fruizione. Per altro verso, l'elevato costo per l'accesso agli ammortizzatori sociali conservativi<sup>(8)</sup> impone ai datori di lavoro di tenere in azienda soltanto i lavoratori strettamente necessari.

(7) Solo per il triennio 2016-2018 il legislatore prevede la possibilità di un ulteriore intervento d'integrazione salariale straordinaria qualora all'esito del programma di crisi aziendale l'impresa cessi l'attività e sussistano concrete possibilità di rapida cessazione dell'azienda e la continuità dei rapporti di lavoro in capo all'imprenditore succentrante.

(8) Il costo del contributo che grava sull'impresa è pari al 41% del massimale NASPI per ogni 12 mesi di anzianità aziendale negli ultimi 3 anni dovuto in ogni caso di cessazione del rapporto di lavoro triplicato per il caso di licenziamenti collettivi per i quali la dichiarazione di eccedenza del personale non sia stata oggetto di accordo sindacale.

Contribuisce, poi a mettere in crisi il modello di relazioni sindacali legato a modelli conflittuali, dominanti soprattutto nell'industria italiana, l'attuazione dell'articolo 1, comma 7, lettera c, della medesima legge n. 183/2014, recante il criterio di delega volto a prevedere, per le nuove assunzioni, il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti in relazione all'anzianità di servizio, escludendo per i licenziamenti economici la possibilità della reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro e prevedendo un indennizzo economico certo e crescente con l'anzianità di servizio anche per i licenziamenti per giusta causa, limitando il diritto alla reintegrazione ai licenziamenti nulli e discriminatori e a specifiche fattispecie di licenziamento disciplinare ingiustificato, nonché prevedendo termini certi per l'impugnazione del licenziamento<sup>(9)</sup>. Il decreto legislativo n. 23/2015 in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183, introduce una tutela meramente indennitaria per i licenziamenti individuali: salvo i limiti sopra indicati: esso si applica anche ai licenziamenti collettivi per il caso di violazione delle procedure richiamate all'articolo 4, comma 12, o dei criteri di scelta di cui all'articolo 5, comma 1, della legge n. 223/1991. Questa novità normativa insieme al processo di profondo riordino delle tipologie contrattuali<sup>(10)</sup>, cambia in modo radicale dall'interno le strategie difensive del posto di lavoro producendo una riduzione drastica del contenuto assicurativo del rapporto di lavoro subordinato<sup>(11)</sup>. L'assoluta novità di questa normativa contribuisce – come vedremo – a evidenziare l'arretratezza dei tavoli sindacali ancora impreparati a trovare soluzioni alternative a lunghi periodi di sostegno del reddito delle persone nel rapporto di lavoro<sup>(12)</sup>.

<sup>(9)</sup> Per un esame analitico dell'iter normativo si veda P. ICHINO, *Il lavoro ritrovato*, cit.; per un esame dettagliato del decreto si veda E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, Caccucci, 2015.

<sup>(10)</sup> Parla di «riorientamento del diritto del lavoro» T. TREU, *In tema di Jobs Act. Il riordino dei tipi contrattuali*, in *DLRI*, 2015, 146; si veda anche G.P. CELLA, *Quale futuro per la contrattazione collettiva?*, in *DLRI*, 2016, 219.

<sup>(11)</sup> Sul contenuto assicurativo del rapporto di lavoro e sulle ricadute che esso ha prodotto sulla mobilità dei lavoratori e la staticità delle relazioni industriali, si veda P. ICHINO, *A che cosa serve il sindacato?*, Mondadori, 2005, 10.

<sup>(12)</sup> M. LAI, *Una “norma di sistema” per contrattazione e rappresentanza*, in *q. Rivista*, 2017, n. 1, 45, si chiede se il nuovo diritto del lavoro potrà avvalersi o no di un sistema ordinato e affidabile, di relazioni industriali, in grado di utilizzare, in chiave riformatrice, il ruolo della contrattazione collettiva, specie a livello decentrato, in un quadro di regole condivise, con l'obiettivo di rilanciare la produttività e competitività

#### **4. L'incerta fine degli ammortizzatori sociali in deroga e il declino del ruolo delle Regioni nella gestione delle crisi**

Le Regioni, dal canto loro, hanno esaurito il ruolo che si erano ritagliate negli anni dal 2008 al 2016 nelle crisi aziendali. In questi anni esse hanno gestito, attraverso appositi accordi sindacali rinnovati di volta in volta a seconda delle indicazioni ministeriali, le modalità di erogazione delle risorse pubbliche nazionali o europee da destinare agli ammortizzatori sociali in deroga (cassa integrazione e mobilità); i tavoli regionali erano diventati il “luogo” dove poter reperire risorse a costo zero per le aziende e/o le persone che avessero terminato gli ammortizzatori sociali ordinari o che non avessero i requisiti per accedervi. Questi accordi garantivano alle persone dipendenti da aziende decotte o in crisi un sostegno del reddito anche quando si era ben consapevoli del fatto che al termine del periodo di assistenza i beneficiari non avrebbero ripreso a lavorare nella stessa struttura, né avrebbero trovato una nuova occupazione a causa della totale mancanza di un efficiente sistema di formazione e/o riqualificazione professionale e di un serio sistema di accompagnamento al lavoro.

A partire dalla sottoscrizione in sede di Conferenza Stato-Regioni dell'accordo del febbraio 2009, con la finalità di contrastare la crisi economico-produttiva-occupazionale che ha investito in maniera rilevante il nostro Paese, si prende atto che il sistema degli ammortizzatori sociali in deroga è il frutto di uno sforzo congiunto fra Stato e Regioni collegato all'eccezionalità della crisi economica. A legislazione vigente gli ammortizzatori sociali non rientrano nelle competenze istituzionali e amministrative delle Regioni; tuttavia a partire dal 2009 esse esercitano, su delega dello Stato, competenze amministrative, provvedendo ad autorizzare le domande e procedendo, attraverso la sottoscrizione di accordi regionali con le parti sociali, a individuare beneficiari, settori e procedure, in coerenza con le specificità del mercato del lavoro territoriale. Questo sistema emergenziale di tutele, creato per i lavoratori non

---

del nostro Paese oppure si affermerà in via definitiva un modello di “decentralamento disorganizzato”, con sostanziale arretramento delle tutele. Sul tema cfr. A. PIZZOFRATO, *L'autonomia collettiva nel nuovo diritto del lavoro*, in *DLRI*, 2015, n. 147, spec. 431 ss.; L. ZOPPOLI, *Le fonti (dopo il Jobs Act): autonomia ed eteronomia a confronto*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2015, n. 284; R. NUNIN, *Game over o rilancio? La contrattazione della flessibilità dopo il Jobs Act*, in *RGL*, 2016, n. 2, I, 373 ss. citati da M. LAI.

rientranti negli strumenti di sostegno ordinari come CIGO, CIGS, ASPI, (ora NASPI) e mobilità ordinaria, riguarda per la maggior parte dei casi le imprese al di sotto della soglia dei sedici dipendenti. cassa integrazione guadagni in deroga e mobilità in deroga entrambi finanziati dalla fiscalità generale e dal cofinanziamento del FSE regionale per il periodo 2009-2012 sono erogate sulla base di accordi stipulati da ciascuna Regione con le parti sociali. La situazione ora descritta sarebbe dovuta venire meno con la riforma degli ammortizzatori sociali più volte annunciata ma intervenuta soltanto con la legge n. 92/2012 al fine di rendere più efficiente, coerente ed equo l'assetto degli ammortizzatori sociali e delle politiche attive in una prospettiva di universalizzazione e di rafforzamento dell'occupabilità delle persone (articolo 1, comma 1, lettera *d*). Tuttavia la legge n. 92/2012<sup>(13)</sup> non "stacca la spina": essa mantiene in vita gli ammortizzatori sociali in deroga, al fine di garantire una transizione graduale verso il nuovo regime delineato dalla riforma.

Con la legge di stabilità per l'anno 2013 (articolo 1, comma 183 e ss. legge n. 147/2013), il legislatore, prende atto del perdurare della crisi occupazionale e assicura altre risorse (600 milioni per la CIG e 50 milioni per i contratti di solidarietà) per gli ammortizzatori sociali in deroga. Per la gestione di queste risorse Stato e Regioni elaborano un'intesa nella quale per la prima volta dettano regole comuni per l'uso più virtuoso delle risorse e per una gestione più oculata degli accordi regionali.

Nella stessa legge di stabilità, articolo 1, comma 215, il legislatore introduce per la prima volta la previsione del contratto di ricollocazione<sup>(14)</sup>, al fine di favorire il reinserimento lavorativo dei fruitori di ammortizzatori sociali anche in regime di deroga e di lavoratori in stato di disoccupazione: una misura di politica attiva per il lavoro la cui sperimentazione è lasciata alle Regioni. Istituisce a tal fine un apposito fondo denominato Fondo per le politiche attive<sup>(15)</sup>, assai esiguo (50 mi-

<sup>(13)</sup> D. GAROFALO, *Il sistema pubblico di tutela della disoccupazione*, in P. CHIECO (a cura di), *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012 n. 92*, Cacucci, 2013, 437.

<sup>(14)</sup> L. VALENTE, *Il contratto di ricollocazione*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, cit., 329.

<sup>(15)</sup> Art. 1, comma 215, l. n. 147/2015: «Al fine di favorire il reinserimento lavorativo dei fruitori di ammortizzatori sociali anche in regime di deroga e di lavoratori in stato

lioni distribuiti in un triennio), utilizzato poco dalle Regioni per questa finalità, anche perché il relativo regolamento viene emanato soltanto un anno dopo.

Con il decreto-legge 21 maggio 2013, n. 54, convertito in legge 18 luglio 2013, n. 85, in considerazione del perdurare della crisi occupazionale, il legislatore stanzia ulteriori risorse economiche da destinare per l'anno 2013 al finanziamento di ammortizzatori sociali in deroga. Demanda a un successivo decreto ministeriale (<sup>16</sup>) il compito di fissare i criteri di concessione degli ammortizzatori sociali in deroga, con particolare riguardo ai termini di presentazione, a pena di decadenza, delle relative domande di ammissione al beneficio, alle causali di concessione, ai limiti di durata e reiterazione delle prestazioni anche in relazione alla continuazione rispetto ad altre prestazioni a sostegno del reddito, alle tipologie di datori di lavoro e lavoratori beneficiari (articolo 4, comma 2, legge citata).

Entrambi gli strumenti sarebbero dovuti cessare al 31 dicembre 2015 in concomitanza con il riordino della disciplina degli ammortizzatori so-

---

di disoccupazione ai sensi dell'articolo 1, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, e successive modificazioni, presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali è istituito il Fondo per le politiche attive del lavoro, con una dotazione iniziale pari a 15 milioni di euro per l'anno 2014 e a 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2015 e 2016. Con successivo decreto di natura non regolamentare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sono stabilite le iniziative, anche sperimentali, finanziabili a valere sul Fondo di cui al primo periodo e volte a potenziare le politiche attive del lavoro, tra le quali, ai fini del finanziamento statale, può essere compresa anche la sperimentazione regionale del contratto di ricollocazione, sostenute da programmi formativi specifici. Per l'incremento, per l'anno 2015, del Fondo di cui al presente comma vedi l'articolo 17, comma 1, del d.lgs. 4 marzo 2015, n. 22; per l'incremento del Fondo di cui al presente comma, per gli anni 2016 e seguenti, vedi l'articolo 43, comma 6, del d.lgs. 14 settembre 2015, n. 148».

(<sup>16</sup>) D.m. 1 agosto 2014 n. 83473, con il quale il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali detta la nuova disciplina della cassa integrazione e della mobilità in deroga al fine di individuare criteri omogenei di erogazione degli ammortizzatori sociali in deroga gravanti sulla fiscalità generale. Il decreto interministeriale introduce la riduzione della durata massima delle prestazioni e disciplina le causali per la concessione del trattamento di integrazione salariale in deroga. Basti pensare che la durata prevista per la cassa integrazione in deroga passa da 11 mesi nel 2014 a 5 mesi nel 2015. Con riferimento alla mobilità in deroga la disciplina ministeriale prevede altresì una durata ridotta e una restrizione della platea dei beneficiari.

ciali introdotto dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 148, all'articolo 44, comma 6<sup>(17)</sup>, in attuazione dei principi e dei criteri direttivi della legge n. 183/2014. La norma introduce l'ulteriore possibilità per le Regioni e le Province autonome di disporre, per l'anno 2015, la concessione dei trattamenti di integrazione salariale e di mobilità, anche in deroga ai criteri del decreto interministeriale 1° agosto 2014, n. 83473, in misura non superiore al 5% delle risorse a esse attribuite.

Successivamente la legge di stabilità per il 2016 (legge n. 208/2015) stabilisce una proroga dei trattamenti di integrazione salariale in deroga limitatamente a tre mesi per la cassa integrazione in deroga e fino a un massimo di sei mesi per la mobilità in deroga.

Da ultimo il legislatore con il decreto legislativo n. 185/2016 inserisce nell'articolo 44 del decreto legislativo n. 148/2015 un comma 6-bis, grazie al quale le Regioni e le Province autonome possono disporre, nell'anno 2016, l'utilizzo delle risorse a esse attribuite anche in deroga ai criteri di cui al decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali 1° agosto 2014, n. 83473, in misura non superiore al 50% delle risorse assegnate. Tale disposizione, come chiarito dalla circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n. 34/2016, di fatto riconosce alle Regioni il potere di concedere periodi di cassa integrazione in deroga anche con riferimento al 2017, purché i relativi accordi siano stati sottoscritti entro il 31 dicembre 2016.

## 5. Il ruolo della rappresentanza sindacale in azienda: la RSA e la RSU

La rappresentanza aziendale porta sulle spalle il peso della vertenza perché è il soggetto legittimato a firmare o a rifiutare l'accordo che chiude la procedura di licenziamento collettivo: questo ruolo pone più di un problema per la soluzione delle crisi aziendali sia in riferimento ai

---

<sup>(17)</sup> V. LAMONACA, *L'indomita resistenza degli ammortizzatori sociali in deroga*, in E. BALLETTI, D. GAROFALO (a cura di), *La riforma della Cassa Integrazione Guadagni nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2016, 129; P. CURZIO (a cura di), *Ammortizzatori sociali. Regole, deroghe, prospettive*, Cacucci, 2009.

rapporti tra sindacato interno e sindacato esterno, sia nei rapporti tra i diversi livelli della contrattazione collettiva (<sup>18</sup>).

Di regola le scelte della RSA o della RSU sono sostanzialmente libere a livello di azienda dove può essere presente il sindacato provinciale di categoria: a patto che si rispetti la distribuzione delle competenze tra i vari livelli di contrattazione. Ma quando si passa in sede istituzionale, quando cioè salta l'accordo al livello aziendale, diventa molto più difficile l'interlocuzione con la rappresentanza aziendale perché spesso la volontà della base non coincide con gli intendimenti del sindacato di categoria, sia esso rappresentato dai dirigenti di livello territoriale, nazionale o, peggio, confederale. Al livello più alto emerge la criticità del rapporto tra le gerarchie sindacali. Accade spesso che un sindacato aziendale intenda firmare un accordo scommettendo sulla possibilità di recuperare in futuro i sacrifici negoziati per salvaguardare la stessa sopravvivenza dell'azienda: una sorta di "scommessa comune" con l'imprenditore sul futuro dell'azienda (come è successo per il caso Almaviva di cui ci occuperemo a breve). Questo atteggiamento cooperativo raramente è condiviso al livello confederale, o a quello nazionale di categoria, perché ritenuto lesivo dell'inderogabilità del contratto collettivo nazionale. Ma può accadere anche l'opposto: che la rappresentanza aziendale non firmi accordi sostenuti a livello confederale o di categoria perché ritenuti contrari al mandato ricevuto dai lavoratori.

Questo aspetto della vicenda incide su un altro aspetto che assilla i negoziatori a livello di azienda o territoriali: la scelta di aderire o no a un accordo può avere un impatto rilevante sul numero degli iscritti o sul voto per la costituzione della RSU. Si assiste così alla affermazione di interessi parziali legati a logiche estranee alla sopravvivenza delle imprese, che mette a nudo la crisi della rappresentanza che il sindacato sta vivendo negli anni della crisi economica.

Talvolta può anche accadere che per le aziende plurilocalizzate si registri una aperta conflittualità tra le rappresentanze aziendali delle diverse sedi aziendali, soprattutto quando si ha chiaro l'intendimento della azienda di licenziare i lavoratori di una sede e non quelli di un'altra sede ritenuti più efficienti.

---

(<sup>18</sup>) Cfr. la proposta di intervento legislativo in materia sindacale elaborata da un gruppo di giuslavoristi, denominato Freccia Rossa, in particolare l'art. 18, e le osservazioni critiche di P. ICHINO, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), newsletter 21 dicembre 2015, n. 373.

Questa mancanza di solidarietà si evidenzia anche, per esempio, nella scarsa adesione a scioperi della categoria o nella mancata partecipazione a presidi di protesta in occasione di vertenze che riguardano un'azienda, da parte dei dipendenti di altre aziende o stabilimenti dello stesso gruppo.

Talvolta per evitare il confronto con il sindacato – spesso diviso e recalcitrante – l'azienda cerca direttamente il consenso del lavoratore chiudendo accordi individuali e disintermediando il confronto con un atteggiamento di disconoscimento della controparte sindacale.

Da qualche tempo, un ruolo del tutto inedito è svolto dai *social network*. Sovente accade che i lavoratori decidano di lanciare un *tweet bombing* tempestando di post e *tweet* gli account dei negoziatori a vari livelli presenti al tavolo, per ottenere determinate risposte durante le trattative. La presenza di cellulari permette di registrare dialoghi o video e di spedire immagini e discorsi in tempo reale ai lavoratori soprattutto quando questi sono giunti presso le istituzioni a supporto delle singole sindacali. Accade talvolta che l'approvazione o le rimostranze dei lavoratori o il linciaggio mediatico dei negoziatori a mezzo social network, di regola *facebook* o *twitter*, sancisca il successo o l'insuccesso di una trattativa.

## 6. I grandi cambiamenti delle relazioni sindacali e il potenziamento della contrattazione aziendale

L'aumento della presenza di investitori esteri in aziende italiane e dell'afflusso di nuove multinazionali, la globalizzazione dei mercati, l'accelerazione del ritmo dell'evoluzione tecnologica, il processo di terziarizzazione – che ha investito in qualche misura anche l'Italia, sia pure in misura minore rispetto ad altri Paesi europei – hanno messo in discussione il nostro modello tradizionale di relazioni sindacali, fondato sulla centralità e l'inderogabilità del contratto collettivo nazionale di settore.

L'altra faccia della crisi del contratto collettivo nazionale, incapace di dare risposte alle diversificate esigenze territoriali<sup>(19)</sup> di lavoro, è la ri-valutazione degli accordi cosiddetti “di prossimità”, cioè decentrati, e

---

<sup>(19)</sup> P. ICHINO, *Le nuove frontiere della contrattazione collettiva*, slide del seminario promosso dalla Cisl Verona, 1° luglio 2016, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it).

soprattutto di quelli di livello aziendale, i quali necessitano di personale sindacale periferico affidabile e preparato, capace di negoziare i nuovi piani industriali con le loro peculiari esigenze, nonché gestire le crisi aziendali secondo schemi nuovi rispetto al passato: la soluzione delle crisi non può consistere più nel ricorso alla cassa integrazione “a perdere”, senza speranza, per anni e anni.

Nella nuova stagione viene fatto salvo il modello contrattuale articolato su due livelli, sancito dal protocollo Giugni del 1993; ma non sono più dominanti gli schemi rigidi nel rapporto tra contratto nazionale e contratti decentrati. Si incomincia a riconoscere un maggior ruolo contrattuale alla rappresentanza sindacale in azienda indipendentemente dalle norme di rinvio; si tende a privilegiare una gestione veloce e non conflittuale delle crisi occupazionali e delle ristrutturazioni aziendali (<sup>20</sup>).

Rispetto al protocollo del 1993, l'accordo interconfederale del 2011 confluito poi nel Testo Unico del 2014, in un'ottica di discontinuità con il passato, legittima la RSU a stipulare contratti aziendali, anche derogatori (purché non su materia attinente a minimi retributivi fissati al livello nazionale), senza il necessario coinvolgimento delle strutture periferiche delle associazioni sindacali territoriali. Le RSU sono elette secondo un sistema proporzionale pieno per i tre terzi: quindi la RSU è effettivamente e realmente rappresentativa della composizione della base aziendale. E i lavoratori possono sfiduciare, con un voto, la RSU. In ragione della rappresentanza diretta, la RSU se ha la maggioranza stipula il contratto aziendale, che diventa immediatamente efficace senza necessità di consultazione della base. L'accordo interconfederale prevede il vincolo di mandato: il cambiamento di appartenenza sindacale da parte di un componente della RSU ne determina la decadenza dalla carica e la sostituzione con il primo dei non eletti della lista di originaria appartenenza del sostituto.

Per il caso in cui la rappresentanza sindacale in azienda sia costituita dalla RSA l'accordo stabilisce che il contratto aziendale è efficace nei confronti di tutti i lavoratori se è sottoscritto dalle RSA destinatarie del-

(<sup>20</sup>) Il modello di contrattazione fondato su due livelli è di recente affermato dal documento unitario Cgil, Cisl, Uil del 2016, intitolato *Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*. Il documento presenta notevoli aperture verso un modello decentrato di contrattazione ancorché controllato dal centro e regolato secondo un sistema di trasferimento di competenze diviso per assi tematici. Alla contrattazione sia di primo sia di secondo livello viene affidato il compito di difesa del potere d'acquisto e di rafforzamento dei modelli salariali.

la maggioranza delle deleghe relative ai contributi sindacali dei lavoratori dell'azienda rilevati e comunicati come pattuito nel Testo Unico conferite nell'anno precedente a quello della stipulazione. In tal caso, però, il voto della maggioranza delle RSA non è sufficiente a garantire l'esigibilità del rispetto del contratto perché l'accordo aziendale, ancorché sottoscritto dalla maggioranza, può essere validato o invalidato dal voto dei lavoratori qualora la consultazione sia richiesta, entro dieci giorni dalla conclusione del contratto, o da una organizzazione sindacale espressione di una delle confederazioni sindacali firmatarie il Testo Unico o da almeno il 30% dei lavoratori dell'impresa. Il contratto può essere approvato o respinto dalla maggioranza semplice dei votanti.

In via sperimentale e temporanea i contratti collettivi aziendali possono definire specifiche intese modificative dei contratti collettivi nazionali purché siano garantite le seguenti due condizioni: *a)* osservanza dei limiti e *b)* osservanza delle procedure stabilite dagli stessi contratti nazionali. Tuttavia, il Testo Unico del 2014 prevede la possibilità di una negoziazione *esclusiva* di secondo livello su talune materie in due casi: ove la contrattazione nazionale nulla disponga al riguardo – secondo il principio *ne bis in idem* – oppure, nel periodo transitorio, in attesa che i rinnovi contrattuali a livello nazionale definiscano la materia. Anche in questo caso, il contratto aziendale in deroga è efficace per tutto il personale in forza in azienda e vincola tutte le associazioni sindacali aderenti al sistema di relazioni industriali disciplinato dal Testo Unico.

Il contratto aziendale in deroga deve essere stipulato con il coinvolgimento del sindacato territoriale rappresentato in azienda, a garanzia di un controllo esterno sulle dinamiche contrattuali aziendali. Esso, inoltre, deve essere finalizzato a gestire situazioni di crisi, garantire investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico e occupazionale dell'impresa con riferimento agli istituti del contratto collettivo nazionale di lavoro che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro. La predetta elencazione, esemplificativa e non esaustiva, lascia intendere che non sarà vietata la stipulazione di intese modificative riguardanti minimi tabellari, aumenti periodici di anzianità o l'inquadramento professionale non consentiti dal contratto nazionale<sup>(21)</sup>. È chiaro che questa disposizione consente le deleghe «nei limiti e con le procedure previste dagli stessi contratti collettivi

---

<sup>(21)</sup> L. VALENTE, *Rappresentanza sindacale: l'accordo tra le parti sociali*, in *DPL*, 2014, n. 8, 454.

nazionali di lavoro», in linea con quanto stabilito nell'accordo di ratifica del protocollo del 28 giugno 2011<sup>(22)</sup>. Essa tende a prevenire ogni tentazione di stipulare accordi di prossimità in deroga rispetto al contratto collettivo mediante il meccanismo dell'articolo 8, comma 2-bis, della legge n. 148/2011<sup>(23)</sup>, sia pur con riferimento alle materie indicate nel comma 2. La norma, come è noto, conferisce ai contratti di prossimità un potere derogatorio pieno, non delegato, né limitato dal contratto nazionale<sup>(24)</sup>.

## 7. La vertenza Almaviva

La crisi occupazionale apertasi con l'avvio di una procedura di licenziamento collettivo per oltre mille lavoratori da parte della società Almaviva Contact ha dato luogo a una vertenza che può costituire oggetto di un interessante *case study* del nuovo sistema di relazioni industriali e in particolare delle dinamiche che si determinano oggi, in un momento di tensione, tra rappresentanze sindacali interne e sindacato territoriale e nazionale. Almaviva Contact svolge servizi di Customer Relationship Management (CRM) in regime di appalto in favore di aziende private e, soprattutto, di enti pubblici. Per anni la società ha beneficiato di commesse pubbliche che ne hanno favorito la crescita e lo sviluppo sia in Italia sia in Paesi esteri tra cui la Tunisia e il Brasile.

La crisi di Almaviva Contact inizia nel 2006, quando, in seguito a un accertamento ispettivo, a norma del decreto legislativo n. 124/2004, la società viene costretta ad assumere a tempo indeterminato part-time i lavoratori addetti ai servizi di call center, in precedenza ingaggiati con

---

<sup>(22)</sup> Confindustria, Cgil, Cisl e Uil concordano che le materie delle relazioni industriali e della contrattazione sono affidate alla autonoma determinazione delle parti. Conseguentemente, Confindustria, Cgil, Cisl e Uil si impegnano ad attenersi all'accordo interconfederale del 28 giugno, applicandone compiutamente le norme e a far sì che le rispettive strutture, a tutti i livelli, si attengano a quanto accordato nel suddetto accordo interconfederale.

<sup>(23)</sup> A. MARESCA, *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138*, in *q. Rivista*, 2012, n. 1, 16; L. IMBERTI, *A proposito dell'art. 8 della l. n. 148/2011; le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *DLRI*, 2013, 255 ss.

<sup>(24)</sup> R. DE LUCA TAMAO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'art. 8 della legge n. 148/2011*, in *q. Rivista*, 2012, n. 1, 11.

contratti di lavoro a progetto che non reggono alla verifica amministrativa.

Per evitare una pesante crisi occupazionale il governo Prodi con la circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n. 17/2006, c.d. circolare Damiano, consente di avviare un processo di stabilizzazione e sanatoria per i circa 3.000 lavoratori a progetto della società Atesia, del gruppo Almaviva, ai quali l’ispettorato del lavoro ha riconosciuto la natura subordinata del rapporto di lavoro con efficacia retroattiva a far data dal 2001. Secondo la circolare, il carattere autonomo delle prestazioni rese dall’operatore sussiste solo nelle attività *outbound*, perché il lavoratore può determinare unilateralmente e discrezionalmente la quantità di prestazione da eseguire e la sua collocazione temporale senza vincoli di orario; al contrario le attività *inbound* non sono compatibili con un contratto di lavoro a progetto e dovranno essere ricondotte a un contratto di lavoro subordinato (<sup>25</sup>).

La vicenda si chiude con un avviso comune stipulato in sede ministeriale da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil il 4 ottobre del 2006, cui fa seguito un accordo sindacale a livello di categoria finalizzato alla stabilizzazione di tutti i collaboratori a progetto impiegati nelle società del gruppo Almaviva (<sup>26</sup>): stabilizzazioni condizionate alla conversione in legge del disegno di legge finanziaria per il 2007 (<sup>27</sup>), recante una sanatoria contributiva con efficacia retroattiva, la sospensione dalla procedura ispettiva e delle sanzioni conseguenti; lo stanziamento di 300 milioni di euro per tre anni da parte dello Stato per il pagamento della metà degli oneri previdenziali in favore dei lavoratori stabilizzati a tempo parziale. Tutta l’intesa con le parti sociali poggia sul presupposto che sia lo Stato a pagare una parte rilevantissima dei costi della stabilizzazione: ai lavoratori viene invece proposto un contratto part-time a venti ore per un

(<sup>25</sup>) Critica questa soluzione A. MARESCA, L. CAROLLO, *Il contratto di lavoro a progetto nel settore call center*, in *q. Rivista*, 2007, n. 3, 675, e qui l’ampia bibliografia; M. MARAZZA, *Il mercato del lavoro dopo il caso Atesia. Percorsi alternativi di rientro dalla precarietà*, in *ADL*, 2007, 237, che conia la tipologia del “contratto di lavoro a flessibilità disponibile”.

(<sup>26</sup>) Accordo 13 dicembre 2006 tra il gruppo Almaviva e Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uil-com-Uil nazionali, unitamente alle segreterie territoriali e alla RSU/RSA delle società del Gruppo.

(<sup>27</sup>) Il disegno di legge è divenuto poi l. n. 296/2006. La legge disciplina le procedure di stabilizzazione dei lavoratori con fittizi rapporti di lavoro a progetto e la sanatoria previdenziale e amministrativa all’art. 1, commi 1202-1210.

periodo di almeno ventiquattro mesi, previa conciliazione individuale a norma dell'articolo 410 c.p.c. con rinuncia ai diritti maturati in precedenza. In questa occasione i sindacati non hanno la capacità di governare gli aspetti organizzativi del lavoro e avanzano una proposta incapace di coniugare la tutela dei lavoratori con le esigenze di competitività dell'impresa<sup>(28)</sup>). Essi si accontentano di negoziare la cifra da distribuire senza avviare un processo di innovazione condiviso che migliori la competitività e sostenibilità dello stabilimento, pur essendo consapevoli che l'azienda non sarà in grado di reggere il peso delle assunzioni per un lungo periodo.

Dopo la circolare del Ministro Damiano n. 17/2006, l'azienda ottiene nel 2012 la modifica dell'articolo 61 del decreto legislativo n. 276/2003 (ora abrogato): la norma legittima le collaborazioni a progetto per la «vendita di beni e servizi attraverso call-center *outbound*», esonerando i datori di lavoro dall'applicazione della nuova disciplina più restrittiva introdotta dalla stessa legge n. 92/2012 per le collaborazioni a progetto, fatto salvo il corrispettivo «definito dalla contrattazione nazionale di riferimento»<sup>(29)</sup>). Ottiene infine una disciplina specifica per le delocalizzazioni in Paesi collocati fuori dal territorio nazionale dei call center che abbiano almeno venti dipendenti, ivi inclusi i lavoratori a progetto<sup>(30)</sup>; e consistenti incentivi per finanziare gli ammortizzatori sociali in un settore non coperto dagli ammortizzatori ordinari.

Nello stesso periodo, a causa dell'impossibilità di utilizzare il lavoro a progetto per gli operatori del call center se non per le attività *outbound*, Almaviva Contact sviluppa un piano industriale che prevede l'investimento verso mercati esteri. Nel frattempo si sviluppa un nutrito contenzioso che viene risolto, almeno in parte, con una norma *ad hoc*,

<sup>(28)</sup> Sul tema si veda S. LOMBARDI, F. RICCARDI (a cura di), *Call center: un dibattito aperto*, Dossier ADAPT, 2006, n. 53.

<sup>(29)</sup> Condivido l'interpretazione di V. PINTO, *La nuova disciplina delle collaborazioni a progetto*, in P. CHIECO (a cura di), *Flessibilità e tutele nel lavoro*, cit., 217, il quale denuncia la formulazione «poco felice della norma» cui rinvio anche per la corposa bibliografia a p. 230.

<sup>(30)</sup> Si veda l'art. 24-bis del d.l. n. 83/2012, convertito con l. n. 134/2012, e la circ. interpretativa n. 14/2013, secondo la quale gli obblighi di comunicazione imposti dalla legge alla impresa che delocalizza i servizi in *outsourcing* nascono solo nel caso in cui alla delocalizzazione in altri Paesi segua una dichiarazione di eccedenza di personale. Sul punto si veda S. CASSAR, *La nuova prestazione di lavoro a progetto nei call center: "a passo di gambero" sul tortuoso percorso interpretativo della disciplina speciale. Il ruolo delle parti sociali*, in q. *Rivista*, 2014, n. 1, 159.

l'articolo 50 della legge 14 novembre 2010, n. 183, rubricata *Disposizioni in materia di collaborazioni coordinate e continuative*, al fine d'incentivare le transazioni con il personale che ha maturato il diritto alla assunzione<sup>(31)</sup>.

L'attuale situazione aziendale di crisi incomincia a prendere corpo nel 2011. Nel quinquennio 2011-2015 Almaviva Contact registra una contrazione dei ricavi del 33% sul mercato italiano e del 37% dell'attività svolta dai dipendenti (*inbound*). La contrazione delle commesse della parte pubblica, ascrivibili alle politiche di *spending review*, e il sistematico spostamento di elevati volumi di attività in Paesi extra UE (delocalizzazione), dove il costo del lavoro è assai ridotto, di imprese del settore, comportano nel corso degli anni la riduzione delle tariffe e una costante riduzione dei volumi di attività.

Nel 2015 le novità normative introdotte dal *Jobs Act* contribuiscono a far sentire il peso del costo del lavoro su una azienda nella quale l'apporto della manodopera stabile è assai consistente, trattandosi di un settore *labour intensive* nel quale il costo del lavoro costituisce circa l'80% dei costi operativi. Questa circostanza incide sull'IRAP che, come è noto, aumenta in relazione al personale assunto. Le nuove assunzioni a tempo indeterminato incentivate dalla decontribuzione triennale (legge n. 190/2014), a far data dal 1° gennaio 2015, e la nuova disciplina del contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti contribuiscono a creare le condizioni per una concorrenza squilibrata tra gli operatori del settore: in particolare tra chi con il sistema degli appalti riesce a fare nuove assunzioni beneficiando degli incentivi e ridurre il costo del lavoro e chi, come Almaviva, ha tutto il personale assunto a tempo indeterminato e non beneficia di questi incentivi. L'azienda non riesce a

---

<sup>(31)</sup> La norma prevede che salve le sentenze passate in giudicato, in caso di accertamento della natura subordinata di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, anche se riconducibili ad un progetto o programma di lavoro, il datore di lavoro che abbia offerto entro il 30 settembre 2008 la stipulazione di un contratto di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 1, commi 1202 e ss., della l. 27 dicembre 2006, n. 296, nonché abbia, dopo la data di entrata in vigore della presente legge, ulteriormente offerto la conversione a tempo indeterminato del contratto in corso ovvero offerto l'assunzione a tempo indeterminato per mansioni equivalenti a quelle svolte durante il rapporto di lavoro precedentemente in essere, è tenuto unicamente a indennizzare il prestatore di lavoro con un'indennità di importo compreso tra un minimo di 2,5 ed un massimo di 6 mensilità di retribuzione, avuto riguardo ai criteri indicati nell'art. 8 della l. 15 luglio 1966, n. 604.

vincere importanti gare d'appalto della pubblica amministrazione sia statale sia locale, perché le politiche di assegnazione sono ispirate al principio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e/o dell'offerta al massimo ribasso<sup>(32)</sup>). Allo stesso tempo il *Jobs Act*, su altro versante, grazie a una pesante azione di lobby del settore dei call center, introduce una ipotesi legale di derogabilità del tipo contrattuale del lavoro subordinato e la possibilità di selezionare le tutele per i lavoratori eterodiretti: l'articolo 2, comma 2, lettera *a*, del decreto legislativo n. 81/2015<sup>(33)</sup> autorizza il contratto collettivo nazionale a individuare le fattispecie di collaborazione coordinata e continuativa etero-organizzate alle quali non trova applicazione la disciplina della subordinazione in ragione delle particolari esigenze produttive e organizzative del relativo settore. Il legislatore sceglie di affidare all'autonomia collettiva la disapplicazione della disciplina del lavoro subordinato per i rapporti di lavoro etero-organizzati in particolari settori – tra cui quello dei call center – nei quali vengono sottoscritti accordi di primo livello riguardanti il trattamento economico e normativo dei lavoratori<sup>(34)</sup> che

(<sup>32</sup>) L'art. 50, d.lgs. n. 50/2016, che ha recentemente riformato la materia dei contratti pubblici, prevede che «i bandi di gara, gli avvisi e gli inviti possono inserire [...] specifiche clausole sociali volte a promuovere la stabilità occupazionale del personale impiegato, prevedendo l'applicazione da parte dell'aggiudicatario, dei contratti collettivi di settore di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81».

(<sup>33</sup>) L'art. 2 del d.lgs. n. 81 desta molti dubbi interpretativi: non è possibile in questo lavoro dar conto di tutti i contributi della dottrina. Si vedano, tra i tanti, gli interventi di E. GHERA, *Il lavoro parasubordinato organizzato dal committente*, in *Colloqui giuridici sul lavoro*, 2015, n. 12, e di M. PALLINI, ivi; E. GHERA, *Il lavoro autonomo nella riforma del diritto del lavoro*, in *RIDL*, 2014, I, 512; P. ICHINO, *Sulla questione del lavoro subordinato ma sostanzialmente dipendente nel diritto europeo e in quello degli stati membri*, in *RIDL*, 2015, 566; L. NOGLER, *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2015, n. 267; O. RAZZOLINI, *La nuova disciplina delle collaborazioni organizzate dal committente. Prime considerazione*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2015, n. 266; M. TIRABOSCHI, *Il lavoro etero-organizzato*, in *q. Rivista*, 2015, n. 4, 978; A. PERULLI, *Le nuove frontiere del diritto del lavoro*, in *RGL*, 2016, 11; G. SANTORO-PASSARELLI, *Lavoro eterodiretto, eteroorganizzato, coordinato ex art. 409, n. 3, c.p.c.*, in *RGL*, 2016, n. 1, 61; G. FERRARO, *Collaborazioni organizzate dal committente*, in *RIDL*, 2016, 53; D. MEZZACAPO, *Lavoro coordinato e organizzato dal committente*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, cit., 1841.

(<sup>34</sup>) Per una attenta raccolta di tutti gli accordi stipulati a norma dell'art. 2, comma 2, si veda L. IMBERTI, *L'eccezione è la regola? Gli accordi collettivi in deroga alla disciplina delle collaborazioni organizzate dal committente*, in *q. Rivista*, 2016, n. 2,

in tal modo vengono esclusi dalla tagliola della subordinazione introdotta dal comma 1 dell'articolo 2.

A ciò si aggiunga che tutte le altre imprese di call center, ad accezione di Almaviva, sono inquadrata nel settore terziario: di conseguenza non sono tenute a pagare i contributi richiesti alle imprese per l'utilizzo degli ammortizzatori sociali.

Soltanto nel 2015 Almaviva ottiene, dopo una ispezione dell'Inps, la variazione della classificazione aziendale dal settore industria al settore terziario: questa circostanza incide sulla disciplina del contratto di solidarietà difensivo di tipo A<sup>(35)</sup> utilizzato da Almaviva come alternativa

---

393, e qui i riferimenti bibliografici. Per una serrata presa di posizione contro la equiparazione tra i due livelli di contrattazione operata dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015 sui cui torneremo a breve si veda il documento unitario Cgil, Cisl, Uil del 14 gennaio 2016.

(<sup>35</sup>) Il CDS è un ammortizzatore sociale che consente di ottenere una integrazione salariale a fronte della riduzione dell'orario di lavoro e della dichiarazione di eccedenza di personale. Con il d.lgs. n. 148/2015 si registra un drastico ridimensionamento del ricorso al CDS difensivo. In passato: 1) il d.m. n. 46448 del 10 luglio 2009, di ridefinizione dei criteri e delle modalità di accesso alle integrazioni salariali per solidarietà difensiva ossia, ai sensi dell'art. 1, delle riduzioni dell'orario di lavoro realizzate con contratti collettivi aziendali «al fine di evitare, in tutto o in parte, la riduzione o la dichiarazione di esuberanza del personale», prevede all'art. 6 una durata non superiore a 24 mesi, prorogabile di ulteriori 24 mesi (36 nelle aree del Mezzogiorno), da cui deriva un arco temporale complessivo di 48 (o 60) mesi decorso il quale è possibile riattivare l'istituto al termine di un periodo di interruzione di 12 mesi. L'art. 7, comma 1, prevede altresì – secondo quanto precisato dalla nota del Ministero del lavoro n. 1879 del 21 gennaio 2010 – che il limite massimo di fruizione del trattamento straordinario di integrazione salariale stabilito dall'art. 1, comma 9, della l. 23 luglio 1991, n. 223, pari a 36 mesi (156 settimane) nel quinquennio, può essere superato, nelle singole unità produttive, sia dai CDS sia dalle relative proroghe, qualora l'utilizzo abbia finalità alternativa all'attivazione altrimenti di una procedura per la dichiarazione di mobilità di cui all'art. 4 della citata l. n. 223/1991. Ne consegue che l'alternanza tra CDS e cassa integrazione ordinaria o straordinaria (due anni di contratto di solidarietà, due anni di proroga, un anno di CIGO/CIGS, poi nuovamente due anni di contratto di solidarietà ecc.) determina di fatto la possibilità di proseguire, senza soluzione di continuità e senza esaurimento di limiti di durata, l'applicazione delle integrazioni salariali, ferma restando solo la necessità che sussistano, in occasione di ogni istanza di autorizzazione ministeriale, le causali legittimanti il ricorso ai singoli istituti. 2) La possibilità di attivare i contratti di solidarietà difensivi risulta poi rimessa, a seguito della revisione dell'istituto operata dal d.m. n. 46448, al mero inserimento, nel testo contrattuale redatto ai sensi della circ. 14 marzo 1994, n. 33, di una autodichiarazione di sussistenza di un esubero di lavoratori, nonché al rispetto del limite del 60% di riduzione di orario, parametrata su base settimanale, come media complessiva rispetto

ai licenziamenti, residuando soltanto la solidarietà “povera”, quella di tipo B<sup>(36)</sup>, finanziata dalla fiscalità generale nel limite delle risorse disponibili e, dopo il decreto legislativo n. 148/2015<sup>(37)</sup>, dal FIS, un fondo residuale di integrazione salariale attivo dal 1° gennaio 2016, che eroga l’integrazione del reddito a tutte le imprese con più i cinque dipendenti non rientranti nella disciplina ordinaria<sup>(38)</sup>. Il settore ottiene inoltre una deroga *ad hoc* per gli ammortizzatori sociali conservativi<sup>(39)</sup> per i lavoratori dipendenti dalle imprese dei call center per gli anni 2015/2016.

---

all’orario contrattuale praticato dalla platea rappresentata da tutti i lavoratori coinvolti dall’ammortizzatore, ancorché in misura differenziata, come precisato dalla nota del Ministero del lavoro 8 febbraio 2010, n. 3558. Pertanto mentre il novero di imprese che possono fare ricorso ai contratti di solidarietà difensivi corrisponde, ai sensi dell’art. 2, comma 1, del d.m. 10 luglio 2009, n. 46448, a «tutte le aziende rientranti nel campo di applicazione della disciplina in materia di cassa integrazione guadagni straordinaria», le circostanze oggettive che consentono la presentazione dell’istanza di autorizzazione ai competenti uffici ministeriali non sono da ricondursi alle sole causali di cui agli artt. 1 e 3 della l. 23 luglio 1991, n. 223, che il processo di riforma introdotto dalla l. 28 giugno 2012, n. 92, sta riducendo, ma ad ogni circostanza che determini una situazione di esubero, prevenuta con il ricorso al CDS. Si tratta di una correlazione liberamente determinabile, atteso che non deve più nemmeno verificarsi, in fase autorizzativa, dopo l’avvenuto superamento dei criteri individuati dal d.m. 20 agosto 2002, n. 31445, una relazione in termini percentuali tra riduzione di orario concordata e ore complessivamente prestate dai lavoratori ritenuti in esubero: S. MANDRINI, *Sulla regolamentazione dei contratti di solidarietà difensivi nel processo di riforma degli ammortizzatori sociali*, in RIDL, 2014, 191.

(<sup>36</sup>) Stipulato a norma dell’art. 5, commi 5 e ss., d.l. 20 maggio 1993, n. 148, convertito con l. 19 luglio 1993, n. 236, e delle circ. 14 novembre 2014, n. 28, e 12 febbraio 2016, n. 8.

(<sup>37</sup>) Gli artt. 21, comma 5, e 41, comma 1, d.lgs. n. 148/2015, stabiliscono che il contratto di solidarietà è stipulato dall’impresa attraverso contratti collettivi aziendali di cui all’art. 51, d.lgs. n. 81/2015.

(<sup>38</sup>) Si veda art. 28, d.lgs. n. 148/2015, e circ. Inps 9 settembre 2016 n. 176; per un commento sistematico si veda G. SFORZA, *I fondi di solidarietà*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, cit., 1635; S. VISONÀ, *I fondi di solidarietà: note minime*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Il diritto dell’occupazione dopo il Jobs Act*, cit., 31.

(<sup>39</sup>) Si veda art. 44, comma 7, d.lgs. n. 148/2015. «Il Fondo sociale per occupazione e formazione di cui all’articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto-legge n. 185 del 2008, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 2 del 2009, è incrementato di euro 5.286.187 per l’anno 2015 e di euro 5.510.658 per l’anno 2016, ai fini del finanziamento di misure per il sostegno al reddito dei lavoratori di cui all’ultimo periodo del presente comma. Agli oneri derivanti dal primo periodo del presente comma, pari a

### 7.1. La prima procedura: marzo 2016

A marzo 2016 Almaviva apre una procedura di riduzione del personale per 2.988 lavoratori a tempo parziale nei siti di Roma, Napoli e Palermo e annuncia la necessità di un intervento di riorganizzazione, le cui linee direttive sono caratterizzate da riduzione dei costi, efficientamento degli assetti logistici, valorizzazione delle leve di sviluppo commerciale basate su tecnologie proprietarie e semplificazione della struttura organizzativa.

La società lamenta il mancato rispetto dell'articolo 24-bis del decreto-legge n. 83/2012, convertito in legge n. 134/2012, recante *Misure di sostegno della tutela dei dati personali, della sicurezza nazionale, della concorrenza e dell'occupazione nelle attività svolte dai call center* da parte dei suoi concorrenti. La norma, che si occupa di disciplinare l'occupazione e le attività svolte dai call center, oltre a prevedere il divieto di erogare benefici economici alle imprese che delocalizzano e a introdurre un apparato sanzionatorio per le imprese che non rispettano la tutela della privacy, interviene sul lavoro a progetto. In particolare, come abbiamo detto, la norma dispone che le nuove disposizioni introdotte dall'articolo 1, comma 23, della legge n. 92/2012, concernenti i parametri cui i datori di lavoro devono attenersi per poter stipulare il contratto di lavoro a progetto, non si applichino alla vendita di beni e servizi attraverso call center *outbound*.

L'azienda lamenta infine la mancata attuazione dell'articolo 1, comma 22, legge n. 147/2013<sup>(40)</sup>, *Misure per salvaguardare la continuità oc-*

---

euro 5.286.187 per l'anno 2015 e a euro 5.510.658 per l'anno 2016, si provvede mediante corrispondente riduzione dell'autorizzazione di spesa di cui all'articolo 1, comma 22, della legge n. 147 del 2013. Conseguentemente il medesimo art. 1, comma 22, della legge n. 147 del 2013 è soppresso. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, viene disciplinata la concessione nel limite massimo di euro 5.286.187 per l'anno 2015 e di euro 5.510.658 per l'anno 2016 a carico del Fondo sociale per occupazione e formazione di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto-legge n. 185 del 2008, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 2/2009, come rifinanziato dal presente comma, di misure per il sostegno al reddito, in deroga a quanto previsto dalla normativa vigente, per i lavoratori dipendenti dalle imprese del settore del call center».

<sup>(40)</sup> «Al fine di salvaguardare la continuità occupazionale nel settore dei servizi di call center, in favore delle aziende che hanno attuato entro le scadenze previste le misure di stabilizzazione dei collaboratori a progetto di cui all'articolo 1, comma 1202, legge

*cupazionale nel settore dei servizi call center* in favore delle aziende che hanno attuato entro le scadenze previste le misure di stabilizzazione dei collaboratori a progetto di cui alla legge n. 296/2006. Si tratta di un contributo economico di 3.000 euro all'anno per ciascun lavoratore stabilizzato. Almaviva chiede inoltre la verifica dei possibili effetti del rifinanziamento della legge n. 608/1996 relativo agli sgravi contributivi in regime di contratti di solidarietà.

Il 31 maggio 2016, dopo una lunghissima trattativa, le parti trovano un accordo per la revoca della procedura di licenziamento grazie alla me-

---

27 dicembre 2006, n. 296, e successive modificazioni, entro i termini predetti e ancora in forza alla data del 31 dicembre 2013, è concesso, per l'anno 2014, un incentivo pari a un decimo della retribuzione mensile lorda imponibile ai fini previdenziali per ciascuno dei lavoratori stabilizzati, per un periodo massimo di dodici mesi, nel rispetto dell'art. 40 del regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione, del 6 agosto 2008. Al fine di verificare la compatibilità dell'incentivo istituito dal presente comma con il mercato interno dell'Unione europea, il Governo promuove le procedure previste al terzo comma del paragrafo 2 dell'articolo 108 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea. L'incentivo è corrisposto al datore di lavoro esclusivamente mediante conguaglio nelle denunce contributive mensili del periodo di riferimento, fatte salve le diverse regole vigenti per il versamento dei contributi. Il valore mensile dell'incentivo non può comunque superare l'importo di 200 euro per lavoratore. Il valore annuale dell'incentivo non può superare 3 milioni di euro per ciascuna azienda e non può comunque superare il 33% dei contributi previdenziali pagati da ciascuna azienda nel periodo successivo alla data di entrata in vigore della presente legge, per il personale stabilizzato entro i termini predetti e ancora in forza alla data del 31 dicembre 2013.

L'incentivo di cui al presente comma è riconosciuto nel limite massimo di 8 milioni di euro per ciascuno degli anni 2014, 2015 e 2016. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da adottare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono definite le modalità attuative del presente comma, ivi incluse le modalità di interruzione dell'incentivo al raggiungimento delle soglie massime di erogazione per ciascuna azienda ovvero del limite massimo di spesa complessivo programmato.

Ai fini del godimento dell'incentivo, ciascuna azienda interessata autocertifica, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, il numero dei dipendenti interessati, mediante l'invio alla sede territorialmente competente dell'Istituto nazionale della previdenza sociale di un elenco delle persone stabilizzate entro i termini e ancora in organico. L'azienda fornisce, con cadenza mensile, un aggiornamento di tale elenco». Per la riduzione dell'autorizzazione di spesa concernente trasferimenti in favore di imprese pubbliche e private, di cui al citato comma, per gli anni 2015, 2016 e 2017, vedi l'art. 1, comma 218, della l. 23 dicembre 2014, n. 190, e l'art. 44, comma 7, del d.lgs. 14 settembre 2015, n. 148, che sopprime l'art. 1, comma 22, della l. n.147/2013.

diazione del Ministero per lo sviluppo economico. L'intesa prevede l'applicazione del contratto di solidarietà di sei mesi a partire dal 1° giugno 2016, senza soluzione di continuità con quello già in corso, senza alcun ridimensionamento delle retribuzioni dei lavoratori interessati. Le Regioni si impegnano a finanziare, in coerenza con la legislazione vigente, specifici programmi di formazione e riqualificazione dei lavoratori sospesi. Al termine dei sei mesi, nel caso di eventuali ulteriori esuberi, le parti concordano di fare ricorso alla cassa integrazione per altri dodici mesi a tutela dei posti di lavoro. Il Governo si impegna ad affrontare con urgenza le distorsioni del mercato attraverso un capillare controllo sul rispetto della normativa dell'articolo 24-*bis* del decreto-legge n. 83/2012, convertito in legge n. 134/2012.

Il sindacato, per parte sua, si impegna a sottoscrivere un accordo aziendale in merito alla «gestione della qualità, della produttività e dell'analisi del contratto» a livello individuale per individuare le leve necessarie per accrescere la produttività. Si tratta di un accordo aziendale per l'applicazione delle disposizioni dell'articolo 4, legge n. 300/1970, nel frattempo modificato dal decreto legislativo n. 81/2015.

L'accordo prevede una verifica mensile con un tavolo istituito *ad hoc* presso il Ministero dello sviluppo economico.

Senonché, nel corso del 2016 nonostante gli interventi messi in campo dal legislatore in materia di delocalizzazioni e ammortizzatori sociali sopra richiamati, la società registra una costante e strutturale riduzione dei ricavi e della redditività aziendale conseguendo risultati particolarmente negativi.

## 7.2. La seconda procedura: ottobre 2016

Il 5 ottobre 2016, dopo soli quattro mesi, Almaviva Contact apre una nuova procedura di riduzione del personale questa volta annunciando la chiusura delle sedi di Roma e Napoli, lamentando la totale inottemperanza agli impegni assunti nell'accordo del mese di maggio da parte del sindacato e delle Regioni. Il nuovo piano di riorganizzazione, orientato al contenimento dei costi, ottimizzazione del processo produttivo, efficientamento logistico e valorizzazione delle tecnologie proprietarie, prevede la chiusura dei siti produttivi di Roma e di Napoli ed una riduzione di personale pari a 2.511 persone riferite alle sedi di Roma (1.666 persone) e Napoli (845 persone). Le perdite medie mensili afferenti ai

due siti produttivi nel periodo successivo all'accordo del 31 maggio (giugno-settembre 2016), nonostante l'utilizzo di ammortizzatori sociali, sono pari a 1,2 milioni di euro su ricavi mensili pari a 2,3 milioni di euro. Nella richiesta di avvio della procedura di riduzione del personale l'azienda dichiara una riduzione del primo margine medio mensile dal 2,1% allo 0,9% con aumento delle perdite medie del 23% nella sede di Roma e una riduzione del primo margine dal 4,6% al 3,8% con aumento delle perdite medie mensili del 31% nella sede di Napoli. Nessun sindacato contesta questi dati né in sede aziendale né istituzionale.

### **7.3. Il cortocircuito della rappresentanza**

La vertenza giunge al Ministero per lo sviluppo economico il 21 novembre a seguito del mancato accordo in sede sindacale (articolo 4, comma 5, legge n. 221/1993), in un clima difficilissimo. Nei successivi giorni e fino al termine della vertenza si susseguono cinque tavoli, durante i quali si registra uno stallo delle trattative. L'azienda chiede un intervento sul costo del lavoro; la verifica e il controllo sulle prestazioni in base al nuovo articolo 4, legge n. 300/1970; l'introduzione di un modello di partecipazione agli utili o di azionariato dei lavoratori su tutti i siti. Il sindacato si dichiara totalmente indisponibile a trattare sul costo del lavoro e chiede l'accesso ad ammortizzatori sociali conservativi a zero ore su base volontaria e con principio di rotazione delle persone sospese.

Il Governo, da parte sua, prova a intervenire a livello normativo: riscrive la disciplina delle misure a sostegno dell'occupazione nelle attività svolte da call center e l'apparato sanzionatorio conseguente alla violazione delle regole sulla delocalizzazione in Paesi extra UE. In particolare, per quel che qui ci riguarda, l'articolo 1, comma 243, della legge 11 dicembre 2016, n. 232, riscrive l'articolo 24-bis ampliando l'ambito applicativo della norma (in passato limitato ai call center con più di venti dipendenti), introducendo nuovi obblighi per gli operatori, innalzando le sanzioni e sancendo il divieto di erogare benefici fiscali e previdenziali nelle imprese che delocalizzano in Paesi extra UE. La norma stabilisce anche il principio – valido per gli appalti pubblici – secondo il quale per l'affidamento di servizi a operatore di call center l'offerta migliore è determinata al netto delle spese relative al costo del personale. La stessa legge (comma 240) stanzia, per l'anno 2017, 30 milioni di

euro per il finanziamento di ammortizzatori sociali per il settore dei call center in deroga alla normativa ordinaria<sup>(41)</sup> a valere sul fondo sociale per l'occupazione e la formazione.

In sede di trattativa il Governo, per scongiurare i licenziamenti, propone di pagare al posto della azienda il contributo addizionale per accedere agli ammortizzatori sociali (il contributo addizionale pari al 9% della retribuzione spettante a ciascun lavoratore per le ore non lavorate ammonta a circa tre milioni di euro).

La vertenza prosegue in un estenuante rimpallo di responsabilità. Nel frattempo il 30 novembre scadono i contratti di solidarietà e tutti i lavoratori ritornano a totale carico dell'azienda. Allo scadere del termine per trovare l'accordo in sede istituzionale le ipotesi sono: un sostanziale taglio del costo del lavoro; la riproposizione dell'accordo sulla produttività individuale e una nuova regolamentazione del controllo a distanza per la verifica della qualità della prestazione.

Il 19 dicembre, a tre giorni dalla scadenza del termine per la conclusione dell'accordo, i sindacati provano la carta dello sciopero, che, però, non sortisce alcun effetto.

Il 20 dicembre parte la trattativa a oltranza; in tarda serata arriva la proposta del Governo di un lodo non negoziabile. L'azienda fa sapere di essere favorevole a un eventuale lodo, accogliendo la disponibilità del Governo a redigerlo e apprezzando il significato politico della proposta. Aggiunge però che gli amministratori valuteranno i contenuti del lodo tenendo conto dell'esigenza imprescindibile di garantire la continuità economica aziendale. I sindacati, per parte loro, chiedono di conoscere in anticipo i contenuti del lodo e chiedono di consultare i lavoratori. Verso sera riprende la trattativa: i sindacati, interpellati per primi, rifiutano il lodo.

In data 21 dicembre 2016, all'esito di una serrata trattativa notturna, il Governo, insieme alle Regioni Lazio e Campania, in accordo con le organizzazioni sindacali confederali Cgil, Cisl e Uil – presenti soltanto l'ultimo giorno della vertenza dopo numerosi inviti da parte del Governo – e con i rappresentanti territoriali della categoria, propone alla RSU un accordo che, in luogo della procedura di licenziamento collettivo, prevede la prosecuzione del confronto sulla base del ricorso agli ammortizzatori sociali per tre mesi e della contestuale previsione di uscite a carattere esclusivamente volontario fino al 31 marzo 2017. Nel corso

---

<sup>(41)</sup> Art. 1, comma 240, l. 11 dicembre 2016, n. 232.

di questo periodo le parti avrebbero dovuto proseguire il confronto per individuare soluzioni in tema di: recupero di efficienza e produttività; intervento temporaneo sul costo del lavoro; inserimento di sistemi di controllo individuale della prestazione in grado di allineare le sedi di Roma e Napoli alle altre sedi aziendali e interventi temporanei sul costo del lavoro.

La proposta, sottoposta al voto delle rappresentanze sindacali unitarie, è votata a maggioranza dalle RSU di Napoli ma non di quelle di Roma, che all'unanimità respingono la proposta.

L'esito negativo della trattativa comporta per il solo sito di Roma il licenziamento di 1.666 lavoratori.

Qualche giorno dopo, il 29 dicembre, viene indetto un referendum sull'accordo bocciato dai delegati sindacali. Con 590 voti favorevoli e 473 contrari (pochi gli astenuti) vince il sì all'accordo anche per la sede di Roma. I lavoratori licenziati, smentendo a stretta maggioranza i propri rappresentanti, votano sì all'accordo. Questo è l'esito del referendum indetto dalla Cgil di Roma e Lazio. La votazione vede la partecipazione di quasi 1.100 dipendenti del call center su 1.666. I lavoratori chiedono dunque di estendere anche alla sede romana, e non più solo a quella di Napoli, l'intesa tra Almaviva Contact e le organizzazioni sindacali sottoscritta al Ministero per lo sviluppo economico. Nel contempo si consuma una frattura tra le confederazioni e le categorie a livello nazionale, favorevoli all'accordo, e le rappresentanze territoriale e aziendale, contrarie.

Nonostante l'esito del referendum e la richiesta di riaprire la trattativa, Almaviva fa partire le lettere di licenziamento (<sup>42</sup>).

#### **7.4. Napoli per Almaviva come Pomigliano per la Fiat**

La trattativa prosegue in sede ministeriale per il solo sito di Napoli. Il 16 febbraio 2017 le parti raggiungono una ipotesi di accordo che il 23

---

(<sup>42</sup>) Al termine della vertenza Almaviva la Slc-Cgil, con ricorso *ex art. 28 Stat. lav.*, lamenta la antisindacabilità della condotta aziendale in relazione anche alla mancata concessione di un termine per riaprire la procedura. Con decreto del 22 aprile 2017, il Tribunale di Roma rigetta il ricorso promosso dalla Slc-Cgil e condanna il sindacato al pagamento delle spese di lite.

febbraio, al termine di due giorni di assemblea, è sottoposto a referendum e votato a maggioranza dei lavoratori.

È interessante richiamare a questo riguardo la vicenda Fiat di Pomigliano, salvata dalla lungimiranza dei lavoratori che nel 2010 hanno votato sì al referendum per la firma dell'accordo di secondo livello, osteggiata dalla Fiom-Cgil, che implica tre deroghe al contratto collettivo nazionale; vicenda che si è conclusa con la disdetta del contratto collettivo dei metalmeccanici da parte della Fiat e con l'uscita della Fiat dal sistema confindustriale<sup>(43)</sup>. La Fiat di Pomigliano nel 2010 era stabilimento sostanzialmente chiuso: grazie a una trattativa difficilissima contrassegnata da momenti drammatici, e grazie a un accordo sindacale su orari, malattia e scioperi, i lavoratori salvano l'intero settore dell'*automotive* italiano ancorché senza la firma della Fiom<sup>(44)</sup>.

---

<sup>(43)</sup> Per una efficace sintesi della vicenda, M. BENTIVOGLI, introduzione a AA.Vv., *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini e associati, 2015, 11, e P. FELTRIN, *Quando migliorano le condizioni del lavoro operaio: fatti e problemi*, ivi, 169; e R. DE LUCA TAMAO, *Le relazioni industriali dopo Mirafiori e Pomigliano: opinioni a confronto*, in *q. Rivista*, 2011, n. 2, 362 e qui la bibliografia sul tema.

<sup>(44)</sup> L'accordo di Pomigliano nel 2010 fu sottoposto a referendum: il sì sull'accordo supera i due terzi dei partecipanti al voto. A Mirafiori invece nel 2011 il referendum ottiene solo il 54% dei voti favorevoli. A pesare sul voto ci fu una campagna mediatica violenta e la conferma che la Fiom, dopo il referendum, se non avesse firmato gli accordi non avrebbe avuto diritto alla rappresentanza. Nell'autunno del 2011, Fiat annuncia l'uscita da Confindustria, con effetto dal 1° gennaio 2012. Ne nasce una aspra vertenza che arriva fino alla Corte costituzionale (sentenza n. 23 luglio 2013, n. 231: una pronuncia additiva che consente di estendere la legittimazione alla costituzione di rappresentanze aziendali anche ai sindacati che abbiano attivamente partecipato alle trattative per la stipula di contratti collettivi applicati nell'unità produttiva, ancorché non li abbiano poi sottoscritti (per ritenuta loro non idoneità a soddisfare gli interessi dei lavoratori); F. LUNARDON, *La sent. 23 luglio 2013 n. 231 della corte costituzionale e la riscrittura in senso «materiale» dell'art. 19 st. lav.*, in *Nuovo notiziario giuridico*, 2013, 340 ss.; F. CARINCI (a cura di), *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, ADAPT University Press, 2014, parte III; M. MAGNANI, *Le rappresentanze sindacali in azienda tra contrattazione collettiva e giustizia costituzionale. Prime riflessioni a partire da Corte costituzionale n. 231/2013*, Working Paper ADAPT, 2013, n. 135; A. MARESCA, *Prime osservazioni sul nuovo articolo 19 Stat. Lav.: connessioni e sconnessioni sistemiche*, in AA.Vv., *La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231*, ADAPT University Press, 2013, 1-48; S.B. CARUSO, *La Corte costituzionale tra Don Abbondio e Il passero solitario: il sistema di rappresentanza sindacale dopo la sent. n. 231/13*, in *RIDL*, 2013, n. 4, 901 ss.; F. CARINCI, *Il buio oltre la siepe: Corte*

Analogamente l'accordo Almaviva per il sito di Napoli contiene una serie di misure anche sperimentali e temporanee da attuarsi ai sensi e per gli effetti dell'accordo interconfederale 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014. Esso punta a migliorare la qualità del servizio offerto alla clientela e la produttività del personale. A questo fine, le parti concordano di applicare a livello individuale gli strumenti di misurazione della produttività e della qualità dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza, che saranno individuati per ciascuna commessa nel rispetto dell'articolo 4, legge n. 300/1970, recentemente riformato<sup>(45)</sup>. Nello stesso accordo le parti stabiliscono i criteri per l'utilizzabilità delle informazioni raccolte: in deroga all'articolo 4, comma 3, della legge n. 300/1970, l'accordo stabilisce che i dati individuali raccolti non potranno in alcun modo essere utilizzati per risolvere il rapporto di lavoro, per fini disciplinari oppure per definire avanzamenti di carriera.

L'accordo costituisce una prima regolamentazione della materia nel settore delle telecomunicazioni che si accinge a rinnovare il contratto. L'accordo inoltre incide sul costo del lavoro perché ridefinisce il trattamento economico applicabile al personale di Napoli per tutta la durata dello stesso. Esso prevede il taglio temporaneo – fino al 2020 – degli scatti di anzianità maturati; la sospensione della maturazione degli aumenti periodici di anzianità in corso di maturazione; la modifica della base di computo del tfr con esclusione dalla stessa dei trattamenti spettanti a titolo di retribuzione minima contrattuale e di ex indennità di contingenza. Prevede inoltre che in caso di recupero degli eventuali incrementi di redditività aziendale e di raggiungimento del “punto di equilibrio economico”, saranno ripristinate le condizioni lavorative e

---

costituzionale 23 luglio 2013, n. 231, in *q. Rivista*, 2013, n. 4, 899 ss.; G. SANTORO-PASSARELLI, *La partecipazione alle trattative come criterio di misurazione della rappresentatività sindacale e l'applicazione dell'articolo 28 dello Statuto dei lavoratori*, in *q. Rivista*, 2013, n. 4, 1143 ss.; R. DEL PUNTA, *L'art. 19 davanti alla Consulta: una pronuncia condivisibile ma interlocutoria*, in *LD*, 2013, n. 4, 527 ss.; V. LECCESE, *Partecipazione alle trattative, tutela del dissenso e art. 19 dello Statuto dei lavoratori*, ivi, 539 ss.

(45) Si tratta di strumenti di misurazione della produttività e della qualità attualmente già utilizzati per il *mini service team* di appartenenza, per il *mini service team best performer* e per le singole commesse. Il sistema consente di misurare: tempi di login individuali; tempi medi di conversazione; tempi di *after call work*; tempi di attesa; dati individuali di proattività e/o di cortesia percepiti dal cliente, dati individuali sulle attivazioni e sulle vendite individuali.

contrattuali antecedenti alla stipula dell'accordo. A tal fine sarà erogato un trattamento *una tantum* semestrale per redistribuire i margini netti realizzati nel periodo di riferimento fino a compensazione delle ricadute economiche decise con l'accordo. L'azienda dal canto suo s'impegna a «compiere ogni sforzo organizzativo e commerciale funzionale al conseguimento degli obiettivi di recupero della redditività del sito, alla scopo di conseguire nel più breve tempo possibile il “Punto di equilibrio economico” [...] e la piena saturazione della capacità produttiva». Viene perciò formalizzato l'impegno aziendale a destinare prioritariamente al sito di Napoli le eventuali nuove commesse allo scopo di contenere il ricorso alla CIGS cui le parti hanno deciso di ricorrere per 827 lavoratori per il periodo 8 aprile-28 dicembre 2017. Per spingere la produttività scatta il monitoraggio individuale, che consente la misurazione della performance individuale in attuazione di quanto previsto dall'articolo 4 della legge n. 300/1970<sup>(46)</sup>. L'accordo istituisce anche una commissione paritetica, composta da rappresentanze sindacali aziendali e territoriali e dai vertici dell'azienda, con il compito, tra l'altro, di analizzare i risultati economici e monitorare l'attuazione dell'intesa. L'azienda, inoltre, corrisponderà, per tutto il 2017, dei “buoni welfare”<sup>(47)</sup> del valore di 20 euro che saranno erogati a tutti i dipendenti della sede di Napoli ogni tre mesi. Dall'8 aprile e fino a dicembre di quest'anno, proseguirà la cassa integrazione straordinaria, che, a partire da luglio, sarà a rotazione. L'intesa disciplina anche aspetti relativi alla formazione del personale e ha validità per tre anni.

---

<sup>(46)</sup> Articolo sostituito dall'art. 23, comma 1, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151, poi modificato dall'art. 5, comma 2, d.lgs. 24 settembre 2016, n. 185. Per un primo commento si veda M.T. SALIMBENI, *La riforma dell'articolo 4 dello statuto dei lavoratori: l'ambigua risolutezza del legislatore*, in RIDL, 2015, 589; I. ALVINO, *L'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori alla prova di internet e della posta elettronica*, in *q. Rivista*, 2014, 999; A. MARESCA, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel nuovo art. 4 dello Statuto sei lavoratori*, in RIDL, 2016, 512.

<sup>(47)</sup> Si tratta di welfare aziendale negoziato a norma della l. n. 232/2016 anche per le imprese in crisi. Sul tema V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *q. Rivista*, 2017, n. 1, 13; S.B. CARUSO, «*The bright side of the moon*: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale», in RIDL, 2016, 177; E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014.

Accade qui che il contratto collettivo aziendale stipulato dalla coalizione maggiormente rappresentativa<sup>(48)</sup> deroghi al contratto nazionale sia per la parte retributiva – nella misura in cui agisce sul costo del lavoro – sia per la regolazione della disciplina dei controlli a distanza. È interessante osservare che «per espressa volontà delle parti l'accordo individua – in aggiunta e, in caso di contrasto, in maniera prevalente rispetto a ogni altra fonte legale e contrattuale –, il trattamento economico e normativo complessivamente applicabile a tutto il personale dipendente presso l'unità produttiva di Napoli per tutto il periodo di efficacia dell'accordo medesimo». Come si vede, l'accordo aziendale in materia di costo del lavoro deroga al contratto collettivo nazionale ai sensi e per gli effetti dell'accordo interconfederale 28 giugno 2011, con l'obiettivo di «salvaguardare i livelli occupazionali [...] e, nel contempo, conseguire un recupero di competitività e produttività del sito medesimo». L'accordo aziendale di Napoli, nella premessa, enfatizza l'obiettivo prioritario della difesa della crescita e della occupazione in quanto obiettivi indicati anche dal legislatore nazionale per il sostegno agli accordi di prossimità in deroga (articolo 8, decreto-legge n. 138/2011). Del resto anche l'accordo interconfederale del 2011<sup>(49)</sup> nel disciplinare il criterio maggioritario, dispone all'articolo 7 che i contratti collettivi aziendali possano definire, anche in via sperimentale e temporanea, a fronte di situazioni di crisi o particolari esigenze produttive «specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro nei limiti e con le procedure previste dagli stessi contratti nazionali di lavoro». Tuttavia l'accordo di Napoli, come è stato osservato<sup>(50)</sup>, travalica l'ambito degli istituti contrattuali derogabili disciplinati dal Ccnl telecomunicazioni proprio sulla base del citato accordo interconfederale: e questo non tanto in riferimento alla di-

<sup>(48)</sup> La tutela del lavoratore resta pur sempre affidata al legislatore, ma non costituisce più (ovviamente per le sole materie indicate nel comma 2 dell'art. 8) la garanzia minima ed inderogabile fruibile sempre e comunque da qualsiasi lavoratore, potendo essere derogata, *in melius* o *in peius*, dalla contrattazione aziendale o territoriale. Il livello minimo della tutela dei lavoratori è, quindi, affidato in prima istanza alla legge, ma in ultima alla contrattazione di secondo livello, che, valutando l'interesse collettivo, potrà rimuovere le garanzie legali. In sintesi, il legislatore pone le tutele, ma la contrattazione aziendale può disporne.

<sup>(49)</sup> Confluito nel Testo Unico del 2014.

<sup>(50)</sup> D. MOSCA, *Almaviva, un discutibile accordo in deroga*, in *Boll. ADAPT*, 2017, n. 8.

sciplina del tfr che attiene a una materia disponibile dalle parti (articolo 2120 c.c.; articolo 8, decreto-legge n. 138), quanto per la disciplina degli scatti di anzianità e dei controlli a distanza. Relativamente al rapporto con la fonte legale, l'accordo non sembra invece che violi i limiti posti dall'articolo 8, comma 1, della legge n. 148/2011, che prevede un elenco tassativo di materie derogabili (secondo la giurisprudenza costituzionale) (<sup>51</sup>), quanto il comma 2-bis della stessa norma, che impone il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro. Si tratta di una norma piuttosto ambigua, che impone dei limiti esterni ai negoziatori ma che proprio per la genericità della formulazione rimette alla discrezionalità del giudice la determinazione concreta degli effetti dell'accordo.

## 8. Un'ipotesi di autorizzazione alla deroga immanente

Come è noto nel sistema intersindacale, la contrattazione aziendale è vincolata in quanto «si esercita per le materie delegate [...] dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge»: questa la regola sancita dall'accordo interconfederale. Sono quindi la legge (articolo 8) o il contratto collettivo – secondo la disciplina dell'ordinamento intersindacale – che di volta in volta stabiliscono i limiti entro i quali si esplica l'operatività del contratto aziendale. Eppure una autorizzazione alla deroga può ricavarsi dalla complessa vicenda sopra descritta dal comportamento complessivo tenuto dalle organizzazioni sindacali. Quando il 21 dicembre 2016 viene firmato l'accordo al Ministero dello sviluppo economico per il solo sito di Napoli, le stesse organizzazioni sindacali prendono l'impegno «con il supporto e la vigilanza del Governo» di proseguire il confronto al fine di individuare soluzioni di carattere strutturale in tema di:

- applicazione in sede aziendale delle disposizioni di cui all'articolo 4 della legge n. 300/1970;
- recupero di efficienza e produttività in grado di allineare la sede di Napoli alle altre sedi aziendali;
- intervento temporaneo sul costo del lavoro.

---

(<sup>51</sup>) C. cost. 4 ottobre 2012, n. 221, in *GC*, 2012, n. 10, I, 2251; in *GCost*, 2012, n. 5, 3274.

Stabiliscono inoltre che nel caso di accordo positivo sui punti ora indicati, l’azienda, limitatamente alla sede di Napoli, non potrà procedere ai licenziamenti previsti dalla procedura di licenziamento collettivo in corso.

Il verbale dà atto della presenza delle organizzazioni sindacali nazionali di categoria e delle strutture sindacali territoriali che firmano l’accordo insieme alla RSU.

È interessante osservare come il contenuto dell’accordo in deroga per la parte relativa alla applicazione in sede aziendale delle disposizioni di cui all’articolo 4 della legge n. 300/1970 e all’intervento temporaneo sul costo del lavoro sia richiamato anche nell’accordo firmato il 28 febbraio 2017 presso il Ministero dello sviluppo economico, a norma dell’articolo 24 del decreto legislativo n. 148/2015 per l’accesso alla cassa integrazione straordinaria alla presenza anche delle organizzazioni sindacali nazionali e territoriali. Invece l’accordo in deroga del 28 febbraio 2017 è firmato, sempre al Ministero dello sviluppo economico, dalla RSU a maggioranza assoluta e dalle organizzazioni sindacali territoriali che avallano l’operazione. Esso, come abbiamo detto, è approvato dalla maggioranza dei lavoratori.

L’accordo di Napoli, dettato da un sano pragmatismo delle organizzazioni sindacali nazionali e territoriali, conferma che il modello contrattuale articolato su due livelli non è più immaginabile come uno schema rigido. L’esperienza di questi anni suggerisce piuttosto un sistema generale di regole basilari dettate a livello nazionale, sulle quali però concedere alla contrattazione aziendale gli aggiornamenti e gli adeguamenti necessari, realizzando così una complementarità tra i due livelli (<sup>52</sup>).

## 9. Politiche attive e articolo 4 Cost.

Il carattere programmatico dell’articolo 4 Cost. e il diritto “al lavoro” in esso riconosciuto comportano – come è noto – un obbligo di attivazione

(<sup>52</sup>) P. ICHINO, *Le nuove frontiere della contrattazione collettiva*, cit., sostiene che il contratto collettivo nazionale dovrebbe stabilire la retribuzione oraria minima del settore come “minimo di garanzia” prevedendone la derogabilità in sede aziendale in funzione del costo della vita regionale (coefficiente Istat) e individuando gli schemi di determinazione della retribuzione variabile per produttività o redditività applicabili per default dove manchi il contratto aziendale. Spetterebbe al legislatore chiarire invece i termini della derogabilità del contratto nazionale in sede aziendale.

dello Stato, finalizzato alla promozione della occupazione. Secondo la dottrina tradizionale<sup>(53)</sup>, il diritto al lavoro sancito dall'articolo 4 implica una pretesa a un comportamento dei pubblici poteri che, svolgendo il programma previsto, realizzino condizioni di pieno impiego. Tuttavia l'articolo 4 Cost. non garantisce a ciascun cittadino il conseguimento di un'occupazione. Non esiste, insomma, il diritto a un posto di lavoro determinato<sup>(54)</sup>. Il diritto sociale al lavoro va inteso in senso dinamico, essendo sovente influenzato dalle condizioni del mercato e dall'andamento dell'economia. La promozione del diritto al lavoro, inteso come diritto ad avere una occupazione, non va confuso come alcuni vorrebbero, con il diritto ad avere un lavoro che corrisponda alle inclinazioni e alle aspirazioni dei singoli; così come non va inteso come una astensione dello Stato dall'esercitare qualsiasi condizionamento sulle scelte della persona. Rendere effettivo il diritto al lavoro sancito dall'articolo 4 Cost. significa per esempio informare le famiglie e gli studenti sugli sbocchi occupazionali garantiti da istituti scolastici e dai corsi universitari; significa far funzionare la condizionalità (si vedano articoli 21 e 22, decreto legislativo n. 150/2015, e articolo 7, decreto legislativo n. 22/2015) del sostegno del reddito; significa disciplinare la nozione di offerta congrua di lavoro che il disoccupato – soprattutto di lunga durata – deve accettare per evitare la decadenza dallo stato di disoccupazione in considerazione dei fabbisogni del territorio<sup>(55)</sup>; signi-

<sup>(53)</sup> Per una efficace sintesi storica si veda R. SCOGNAMIGLIO, voce *Lavoro. Disciplina costituzionale*, in *EGT*, XVII, 2009.

<sup>(54)</sup> E. GRAGNOLI, *Sub art. 4*, in M. GRANDI, G. PERA (a cura di), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, 2005; F.M. CIRILLO, *Sub art. 4*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, cit., e qui la bibliografia a p. 61; G. SCACCIA, *Diritto al lavoro e Costituzione*, relazione al convegno *Diritti del lavoro e diritto al lavoro*, Frosinone 25 marzo 2017, dattiloscritto.

<sup>(55)</sup> Appare pertanto indispensabile far funzionare la condizionalità del sostegno del reddito alla ricerca attiva di una occupazione ora calibrata su tre punti: raccordo tra politiche attive e politiche passive; definizione di offerta congrua; nuova nozione di disoccupato. Sul punto si veda M. MAROCCHI, *La doppia anima delle politiche attive del lavoro e la Riforma Fornero*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2013, n. 192; M. RICCI, *I servizi per l’impiego: il quadro legale*, in M. BROLLO, M. MARAZZA (a cura di), *Diritto del lavoro e mercato. L’impatto delle riforme del lavoro nell’analisi giuridica dei dati sull’occupazione*, in *ADL*, 2015, 129; L. CORAZZA, *Il principio di condizionalità (al tempo della crisi)*, in *DLRI*, 2013, n. 139, 490; S.B. CARUSO, M. CUTTONE, *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, in *q. Rivista*, 2016, n. 1; A. OLIVIERI, *op. cit.*, 185.

fica indicare i principi fondamentali in materia di tutela della persona nel mercato del lavoro cui le Regioni devono uniformarsi nell'esercizio della potestà concorrente sancita dall'articolo 117, comma 3, Cost. in un disegno cooperativo Stato-Regioni rispettoso del principio di leale collaborazione; significa passare da un sistema di *job protection* a un modello di *flexicurity*.

Attuare il diritto al lavoro sancito dall'articolo 4 Cost. significa tutelare la persona dal rischio sociale della disoccupazione. In questa ottica possiamo cogliere con favore il superamento del monopolio pubblico del collocamento<sup>56</sup>), l'articolazione delle tipologie contrattuali iniziata con la legge n. 196/1997 e proseguita prima con il decreto legislativo n. 276/2003 poi con la legge n. 92/2012; infine con la legge delega n. 184/2014 (c.d. *Jobs Act*). Anche la riforma degli ammortizzatori sociali può essere considerata uno strumento di attuazione dell'articolo 4 Cost. Si tratta di leggi che prendono atto del superamento del sistema tradizionale di tutela della persona nel rapporto di lavoro e che – a fatica – tentano di spostare il fulcro delle tutele dal contratto al mercato del lavoro.

La vicenda Almaviva, con il suo carico di responsabilità politiche e sindacali, costituisce il banco di prova del cambiamento. È in atto un programma straordinario di politiche attive dedicato ai lavoratori che hanno perso il posto di lavoro nella sede di Roma.

Per la prima volta, l'Anpal, la nuova agenzia nazionale per le politiche attive, e la Regione Lazio varano un piano di politiche attive che prevede misure personalizzate di accompagnamento al lavoro per tutti i lavoratori licenziati dall'azienda.

Si tratta del primo modello realmente cooperativo tra Stato e Regione: all'indomani del referendum sulla riforma costituzionale del 4 dicembre 2016 l'Anpal si candida ad attuare l'assegno di ricollocazione disciplinato dall'articolo 23 del decreto legislativo n. 150/2015 finora rimasto sulla carta: mentre la Regione Lazio provvederà attraverso i centri per l'impiego e gli enti accreditati a erogare la formazione professionale, l'accompagnamento al lavoro autonomo, il finanziamento di lavori di pubblica utilità per i disoccupati over 60 e un *bonus assunzio-*

---

(<sup>56</sup>) Sulla fatica per il nostro Paese di liberarsi dal *totem* del monopolio statale dei servizi di collocamento e dal tabù che vietava la fornitura di manodopera da parte delle agenzie per il lavoro si veda P. ICHINO, A. SARTORI, *I servizi per l'impiego*, in M. BROLLO (a cura di), *Il mercato del lavoro*, Cedam, 2012.

nale di 8 mila euro per ogni disoccupato assunto a tempo indeterminato.

Misure di politica attiva per il lavoro avrebbero potuto e dovuto essere negoziate per questi lavoratori anche prima del licenziamento. Le parti avrebbero potuto e dovuto prevedere specifici percorsi di formazione per la riqualificazione professionale dei lavoratori più esposti al rischio di un licenziamento già nel periodo del contratto di solidarietà; avrebbero inoltre potuto negoziare un piano di ricollocazione per tutti coloro i quali avessero accettato l'uscita volontaria dall'azienda. Inoltre le parti avrebbero potuto negoziare una integrazione della NASPI per i lavoratori in esubero, considerato che la loro situazione di lavoratori a tempo parziale consente di accedere a un trattamento NASPI assai ridotto. Tuttavia nessun sindacato lo ha richiesto. La strategia seguita dal sindacato della sede romana è stata quella di non negoziare pur sapendo che la gran parte dei lavoratori non avrebbero avuto alcuna prospettiva di rimanere in azienda alle medesime condizioni.

La strategia scelta dal sindacato romano pone in evidenza il declino del modello conflittuale delle relazioni sindacali e premia, invece, quello cooperativo basato sulla scommessa comune. La sperimentazione del modello partecipativo scelto dal sindacato napoletano si iscrive nel solco dell'accordo interconfederale del 2011, che sposta il baricentro della contrattazione verso la periferia in funzione della negoziazione di una parte rilevante della retribuzione, legandola ai risultati aziendali in funzione dell'adattamento degli standard di produttività individuali alle nuove condizioni imposte dal mercato. Accettare la scommessa di condividere con il management il raggiungimento di specifici risultati economici accettando di condividere anche il rischio della riuscita significa avere al tavolo negoziale un sindacato unito e capace di ricercare soluzioni non conflittuali delle vertenze contrattuali: pronto a utilizzare le istituzioni come arbitro o, se si preferisce, come garante di accordi in deroga al contratto collettivo nazionale. Significa anche che il contratto decentrato può sostituire il contratto nazionale nella definizione di alcune fra le principali regole che governano il rapporto di lavoro, e tramite le quali il datore di lavoro costruisce l'organizzazione di lavoro.

Questo modello di relazioni sindacali trova una conferma nell'articolo 51 del decreto legislativo n. 81/2015<sup>(57)</sup>, che ammette la "competizio-

<sup>(57)</sup> L'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015 stabilisce, con regola generale, che «salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti

ne” sia fra la fonte legale e il contratto collettivo, sia fra i vari livelli di contrattazione collettiva<sup>(58)</sup>. Sotto il primo profilo, l’importanza delle materie oggetto di rinvio<sup>(59)</sup> mostra come l’autonomia collettiva possa intervenire in funzione di specificazione della legge, attenuando le rigidità di quest’ultima secondo un modello di flessibilità negoziata, con lo scopo di favorire la risposta a esigenze specifiche individuate dalle parti sociali. Sotto il secondo profilo, il contratto collettivo di livello decentrato, equiparato al livello nazionale, viene abilitato a intervenire su tutti i profili consentiti dalla legge, eventualmente anche nelle materie che le parti sociali avrebbero voluto riservare al contratto nazionale in sede di definizione a livello interconfederale delle competenze dei vari livelli di contrattazione collettiva<sup>(60)</sup>.

Resta da compiere il passo successivo: quello cioè di consentire che – come dal 2001 nella Repubblica Federale Tedesca – il contratto aziendale stipulato da una coalizione sindacale che abbia il grado di rappre-

---

collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria»; il modello così impostato può senza dubbio essere considerato espressione della tendenza a favorire il processo della c.d. “aziendalizzazione” delle relazioni industriali, parola coniata, come ricorda V. BAVARO, *op. cit.*, da E. ALES, *Dal “caso Fiat” al “caso Italia”. Il diritto del lavoro “di prossimità”, le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2011, n. 134.

(<sup>58</sup>) P. TOMASSETTI, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel d.lgs. n. 81/2015*, in *q. Rivista*, 2016, n. 2, 367, ritiene che la norma possa dare vita a una evoluzione disorganizzata del decentramento contrattuale abilitando la contrattazione aziendale a disattendere le regole di carattere procedurale negoziate dalle rispettive federazioni nazionali; I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 2016, 656, ritiene che la norma ammetta la competizione sia fra la fonte legale e il contratto collettivo, sia fra i vari livelli di contrattazione collettiva; afferma la parità di competenze tra i livelli contrattuali nell’esercizio delle deleghe del legislatore, T. TREU, *op. cit.*, 179.

(<sup>59</sup>) Apprendistato, disciplina delle collaborazioni, part-time, contratti a termine, somministrazione, lavoro stagionale, mansioni, controlli a distanza, ammortizzatori sociali, lavoro agile.

(<sup>60</sup>) I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015*, cit.

sentatività richiesto al livello confederale (<sup>61</sup>) si sostituisca anche interamente al contratto nazionale, cioè anche su materie non riservate al livello aziendale (<sup>62</sup>), secondo la tecnica dei rimandi.

**I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione delle crisi occupazionali – Riassunto.** *Il contributo mette in evidenza come la competizione nel mercato globale, la recente riforma del mercato del lavoro, le nuove norme in materia di ammortizzatori sociali sia in costanza di rapporto di lavoro sia conseguenti alla cessazione dello stesso, l'introduzione del contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti nonché il riordino delle tipologie contrattuali, abbiano messo in crisi il modello conflittuale di relazioni sindacali. Non si può fare a meno del sindacato nella gestione di importanti vertenze: ma per difendere il posto di lavoro non basta difendere l'esistente. Bisogna aver il coraggio di osare anche negoziando accordi in deroga e accettare la sfida del cambiamento. Il case study della vicenda Almaviva suggerisce che per superare crisi aziendali assai pesanti è necessario un modello cooperativo di relazioni sindacali: questo significa capacità di negoziare il contratto decentrato anche in sostituzione del contratto nazionale, significa condividere con il management il raggiungimento di specifici risultati economici e significa anche saper negoziare politiche attive come soluzione alternativa ai licenziamenti.*

**The roles of the union and the institutions for solving the employment crisis (Article in Italian) – Summary.** *This article shows how the confrontation model which in the last decades used to be typical of industrial relations has been outdone by global competition, recent labour market reforms, new rules governing temporary lay-off and unemployment benefit schemes, the new standard employment contract with protection raising with job tenure, and the reorganization of contract types. Trade unions are essential when important occupational crises and disputes arise; however, job preservation no more coincides merely with a shield to existing jobs. It's necessary to dare plant-level agreements derogating to national collective agreements; and to take up the challenge of change in the productive fabric as well as in the industrial relations system. From Almaviva case study we have learnt that a coop-*

---

(<sup>61</sup>) Criterio selettivo della rappresentatività che svolge un criterio di sbarramento a fenomeni di *dumping* contrattuale; G. FERRARO, *Teorie e cronache del diritto sindacale e autorità dal punto di vista giuridico*, in ADL, 2016, I, 38.

(<sup>62</sup>) Questa la proposta di P. ICHINO, *Le nuove frontiere della contrattazione collettiva*, cit., che qui si condivide. Secondo l'A. il contratto collettivo nazionale dovrebbe stabilire la retribuzione oraria minima del settore come "minimo di garanzia"; il contratto aziendale è autorizzato a derogare il contratto nazionale in funzione del costo della vita a livello regionale (coefficiente Istat). Si veda anche la proposta di T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Divari territoriali e contrattazione: quando l'eguale diventa diseguale*, presentata da A. Ichino al festival dell'Economia di Trento il 3 giugno 2016 in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it).

*erative model of industrial relations is required to overcome serious occupational crises: this involves the ability to negotiate a local contract which may even replace the national collective contract; moreover, this involves the willingness to negotiate with the management determined performance goals, as well as the capability to negotiate active labour policies schemes as an alternative to redundancy dismissals.*