

FRANCESCO ROTONDI,
LUCA FAILLA, GIORDANO FATALI,
SIMONE PETRELLI (A CURA DI)

FRANCOANGELI



LAVORO E RELAZIONI INDUSTRIALI AL TEMPO DELLA CRISI E DEL JOBS ACT

Welfare & Labour Annual Report 2016
Il punto di vista dei professionisti del lavoro



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali

Presidente HRCommunity Academy

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli

Public Affairs & Press Office, Ufficio Studi

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FRANCESCO ROTONDI,
LUCA FAILLA, GIORDANO FATALI,
SIMONE PETRELLI (A CURA DI)

LAVORO E RELAZIONI INDUSTRIALI AL TEMPO DELLA CRISI E DEL JOBS ACT

Welfare & Labour Annual Report 2016
Il punto di vista dei professionisti del lavoro

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Il cambiamento è il processo col quale
il futuro invade le nostre vite.*

Alvin Toffler

Indice

Premessa, di Paolo Severati pag. 13

PARTE PRIMA – SCENARIO

1. LE RELAZIONI INDUSTRIALI OGGI, <i>di Luca Failla e Francesco Rotondi</i>	»	17
Premessa	»	17
1. Il Diritto sindacale e il ruolo della contrattazione collettiva nell'ordinamento giuridico	»	19
2. Le organizzazioni sindacali	»	24
3. La contrattazione collettiva	»	28
4. Fare di necessità virtù ed evoluzione	»	42
5. Perché le Relazioni Industriali	»	42
6. Il “ritardo italiano” e questo volume	»	43
2. INVERSIONI DI ROTTA, <i>di Giordano Fatali</i>	»	44
1. Amo Seneca ma preferisco Brel	»	44
2. Aver paura ed averne troppa	»	45
3. La tentazione dell'oblio	»	45
4. Lavoro e Relazioni Industriali	»	46
5. La sottile linea rossa	»	47

PARTE SECONDA – COME NASCE UN COMMITTEE

3. PER UN'ACCADEMIA DEL LABOUR: TREND SETTING E ALLEANZE VIRTUOSE,

<i>di Luca Failla e Francesco Rotondi</i>	»	51
1. Il trend della macro-trasformazione	»	51
2. Crisi ed eccezionalità del moderno	»	54
3. Il Comitato dei trend setter	»	57

4. COSA POSSIAMO FARCI NOI. E PERCHÉ NON POSSIAMO PERMETTERCI DI NON FARLO,

<i>di Simone Petrelli</i>	»	59
1. Elementi di scenario	»	59
2. Il nuovo piano	»	60
3. Il committee	»	61
4. Dal top-down al bottom-up ed al peer-to-peer	»	62

PARTE TERZA – IL PROGETTO

5. MILESTONES, <i>di Simone Petrelli</i>	»	67
6. PRÒDROMI, <i>di Simone Petrelli</i>	»	71
1. 2015: la road map	»	71
2. Il “paziente Italia”	»	73
3. La fast survey 2015	»	73
7. PRINCIPALI RISULTANZE COMMENTATE, <i>di Simone Petrelli</i>	»	80
1. Outcomes	»	80
2. Welfare: un decalogo per il 2016	»	93
3. La Tavola Rotonda HRC 2015 sul Welfare e sulle Relazioni Industriali: Workforce & Welfare Trends. Politiche Sociali, Occupazione, Inclusione	»	94
8. VERSO LA SURVEY 2016, <i>di Simone Petrelli</i>	»	98
1. Il percorso	»	98
2. La survey 2016	»	99
3. Il campione d'indagine	»	100

9. ALCUNE SCELTE METODOLOGICHE ADOTTATE NEL PERCORSO, <i>a cura di Giuseppe Di Lieto</i>	» 102
1. I motivi della collaborazione	» 102
2. Le scelte adottate a livello di percorso e strumentazione	» 108
10. RISULTATI E COMMENTO, <i>di Simone Petrelli</i>	» 116
1. Outcomes	» 116
11. TECHNICAL TABLES, <i>di Simone Petrelli</i>	» 138
1. Prime questioni	» 138
12. RELAZIONI INDUSTRIALI: CONSERVAZIONE E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO, <i>di Simone Petrelli</i>	» 142
1. Scenario	» 142
2. Una grande possibilità ed un gran quesito	» 143
3. Come nasce la resistenza	» 144
4. Un vecchio paradigma	» 145
5. I due gap	» 145
6. Sindacato “moderno” ed Occupabilità	» 146
7. Noi imprenditori	» 146
8. La preparazione degli interlocutori: il caso Findus	» 147
9. Libertà di manovra, libertà di innovare	» 148
10. Una disponibilità a senso unico?	» 148
11. Le logiche dell’agire sindacale: il caso Philips	» 149
12. La rappresentatività	» 149
13. <i>Gravia et amoena</i>	» 150
14. L’esperienza MPS	» 151
15. Un equilibrio faticoso	» 152
16. Per l’HR un ruolo in più	» 153
17. Il caso Ducati	» 153
18. Dalla contrattazione alla partecipazione: tre stazioni per un cambiamento	» 154
19. Equilibrio allargato e loop positivo	» 154
20. L’ <i>unicum</i> coeso	» 155
21. Un (primo) bilancio	» 156

22. Il caso Pirelli	»	157
23. Settimo Torinese	»	157
24. Rappresentatività, esigibilità, coerenza	»	158
25. L'esperienza del Gruppo Mecaer	»	159
26. Contratto nazionale vs. contratto aziendale? Una scelta di campo	»	160
27. Il minimo comun denominatore	»	160
28. Il valore aggiunto	»	161
13. WORK-LIFE BALANCE, FLESSIBILITÀ, SMART WORKING, <i>di Simone Petrelli</i>	»	164
1. Scenario	»	164
2. Il nostro Legislatore	»	165
3. Tools	»	165
4. Fiducia e Risultato	»	165
5. Decisori ed Impresa	»	166
6. Il caso Vodafone	»	167
7. Massive o taylor-made?	»	168
8. Il caso Ericsson	»	169
9. Il caso Prysmian	»	170
10. Un tema di natura (profondamente) complessa	»	171
11. Il caso Findus	»	172
12. Dall'obbligo dei mezzi all'obbligo dei risultati	»	172
13. L'esperienza Cloetta	»	173
14. Indubbie potenzialità	»	174
15. Alcune precisazioni	»	174
16. Il trend smart working	»	175
17. Change management ed attitudine educativa	»	175
18. Un'esperienza dal pharma: Adare Pharmaceuticals	»	176
19. Il caso Euler Hermes	»	177
20. Primi feedback	»	178
21. Reportistiche ed inferenze organizzative	»	179
22. Un esperimento positivo	»	179
23. Smart working e lavoro d'ufficio	»	180
24. Smart working e flessibilità	»	181
25. Un tema dalle molte sfaccettature: leva addizionale o limite aggiunto?	»	182

14. STAFFETTA, AGEING E TURNOVER, <i>di Simone Petrelli</i>	»	185
1. Scenario	»	185
2. Fondi di solidarietà	»	186
3. Solidarietà difensiva e solidarietà espansiva	»	186
4. Il caso ANIA	»	187
5. Vantaggi e costi	»	188
6. Lamborghini	»	189
7. Alcuni alert	»	190
8. Una coperta sempre troppo corta	»	191
9. Alcuni quesiti	»	192
10. Soluzioni contenute per problemi ampi	»	192
11. Aziende lungimiranti	»	193
12. Cronache e competitività	»	194
13. Il caso Rexam	»	194
14. Pregresso e riforma	»	195
15. L'esperienza Sanofi	»	195
16. Mega-assunzioni al capolinea?	»	196
17. Un paio di ipotesi di sfondo	»	197
18. Skills e nuove generazioni	»	198
19. Italia ed Estero	»	199
20. Tools: esistenti, teorici ed ipotetici	»	200
21. Cambiamento: necessità e motivazioni	»	200
15. L'AGENDA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI 2017 HRC-LABLAW, <i>di Simone Petrelli</i>	»	202
1. Conservazione e resistenza	»	205
2. Cambiamento ed adattabilità	»	206
3. Cultura ed evoluzione	»	207
4. La première	»	209
16. IN-DEPTH, <i>di Simone Petrelli</i>	»	211
1. I focus groups	»	212
2. La discussione	»	214
17. ANALISI DEI FOCUS GROUPS, <i>a cura di Davide Premutico</i>	»	216
Premessa	»	216

1. Le relazioni industriali dopo la crisi: clima aziendale e processi di riorganizzazione	»	218
2. Le priorità avvertite dalle grandi imprese	»	223
3. Alcuni temi per le future strategie di crescita	»	233

PARTE QUARTA – LE VOCI DEGLI ADDETTI AL LAVORO

18. ALCUNE TESTIMONIANZE ESPERTE, <i>a cura di Simone Petrelli</i>	»	245
Intervista a Valerio Vitolo	»	246
Intervista a Maurizio Montani	»	248
Intervista a Laura Sebastiani	»	250
Intervista a Mario Morgese	»	254
Intervista a Ilaria Dalla Riva	»	258
Intervista a Gianluca Liotta	»	262
Intervista a Lucia Landi	»	265
19. VERSO LA TAVOLA ROTONDA 2016, <i>di Simone Petrelli</i>	»	268
1. L'evento	»	269
2. Il Committee 2017	»	269
CONCLUSIONE: WHAT'S NEXT, <i>di Luca Failla e Francesco Rotondi</i>	»	273
Ringraziamenti	»	277

Premessa

di Paolo Severati*

In quanto ente nazionale di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro, ISFOL opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali con il fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento dell'ambito delle Risorse Umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale.

Lo fa promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, fornendo supporto di natura tecnico-scientifica e metodologica a Stato, Regioni, Enti locali, organismi. Istituzioni comunitarie.

Ove possibile, cioè laddove l'ambito sia pertinente, il bagaglio di expertise professionale risulti consono e gli obiettivi di progetto meritori, il supporto e la condivisa comunanza va ad estendersi pionieristicamente anche a networks di rappresentanza.

È esattamente questo il caso della sinergia ingeneratasi con HRC, quale business community di riferimento nel panorama italiano ed internazionale dell'HR, sinergia che è andata sviluppandosi attorno ad un preciso asse di *know-how* nel quale non poco ha giovato l'avvalersi di un legal advisor del calibro di LabLaw, e che ha dato forma e respiro ad una nuova stagione delle Relazioni Industriali mediante l'attivazione di un consesso informato di Professionisti e Manager decisi a restituire vigore e mordente al social debate su temi quali: smart working, staffetta, dinamiche di relazione industriale, ageing, flessibilità e, *last but not least*, formazione in azienda.

* Head of Division Training Systems and Services, ISFOL (www.isfol.it).

“Se vogliamo che il nostro lavoro sia rilevante per la comunità, dobbiamo saper proporre al decisore pubblico alternative realizzabili, basate sulla diagnosi e la comprensione dei fenomeni sociali ed economici”, ha recentemente affermato il nostro Commissario Straordinario, Prof. Stefano Sacchi.

È in ossequio alla pluralità di voci ricomprese nel Welfare & Labour Committee, da un lato, ed al dettaglio dell’attività progettuale per esso elaborata, dall’altro, che ISFOL ha inteso una volta ancora farsi interprete della propria mission di puntuale analisi delle dinamiche in atto, profondendosi peraltro in un’opera attenta di supporto metodologico che ha certamente fatto da contraltare al grande sapere emerso, ad esso offrendo, se possibile, un booster ulteriore per rappresentare lo stato dell’arte presente e, di qui, intercettare con millimetrica sagacia il futuro possibile del Lavoro e delle Relazioni Industriali al tempo della crisi e del Jobs Act, esattamente come recita l’azzeccatissimo titolo della presente pubblicazione.

Buona lettura.

Parte Prima

Scenario

*di Luca Failla e Francesco Rotondi**

Premessa

Gli avvenimenti dell'ultimo decennio hanno impresso una forte accelerazione al processo di modernizzazione del diritto del lavoro. E questo processo, culminato con l'impianto riformatore del Jobs Act nel quale il Legislatore ha voluto sancire con l'art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015 il ruolo affidato alla contrattazione collettiva, ha sicuramente preso avvio dalla nuova stagione di relazioni industriali generata dagli Accordi Interconfederali del 2009. Inizialmente non ci si era resi ben conto dell'importanza e del valore che tali Accordi potevano rivestire in tale processo evolutivo, ma man mano che la nuova stagione contrattuale andava concretizzandosi attraverso la sottoscrizione dei nuovi contratti collettivi nazionali, si prendeva sempre più consapevolezza che qualcosa di veramente nuovo veniva a profilarsi all'orizzonte.

Come spesso avviene in questi casi, si è però resa necessaria dapprima una rottura, quella degli Accordi separati prima e quella dell'uscita di una grande impresa come FIAT dal sistema di Confindustria, per rendere palese ai più che una nuova – e diversa – stagione sindacale e di relazioni industriali stava lentamente – e faticosamente – avanzando.

In questi ultimi anni non è cambiato il ruolo del diritto sindacale in sé, ma è cambiato, invece il ruolo del sindacato il quale come è noto ha dovuto affrontare in rapida successione un nuovo assetto

* Founding Partners LABLAW Studio Legale Failla Rotondi & Partners.
(www.lablaw.com)

contrattuale (quello scaturito dall'Accordo del 28 giugno 2011 e dal TU sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014), ma anche nuove concrete possibilità di sviluppo della contrattazione collettiva di livello aziendale e territoriale già a partire dalla tanto "deprecata" norma dell'art. 8 del D.L. n. 138/2011 sugli Accordi di prossimità.

Ci si è resi conto così che la modernizzazione del diritto sindacale non poteva andare disgiunta dalla modernizzazione del diritto del lavoro e doveva necessariamente passare dal rinnovato ruolo della negoziazione di livello decentrato, nel rispetto del pluralismo sindacale che è la caratteristica fondamentale del nostro ordinamento giuridico, come ci ha ricordato la Corte Costituzionale chiamata a pronunciarsi sull'art. 19 dello Statuto dei lavoratori con la sentenza 3-23 luglio 2013, n. 231. Ciò è stato reso possibile attraverso la creazione di un sistema di regole che – superata la fase di rottura – fossero alla fine condivise da tutti gli operatori del sistema sindacale in modo da salvaguardare in una prospettiva di unità sindacale quei principi di rappresentatività che sono la base per una serena gestione del rapporto di lavoro in azienda. Ciò ha di fatto reso possibile l'avvio di un sistema di relazioni industriali in cui la "condivisione" degli obiettivi ha fatto da sfondo alla "flessibilità organizzativa", seppure partendo da un'esigenza economica primaria: rilanciare la competitività delle imprese italiane anche sul piano internazionale.

Le maggiori complessità di una economia globalizzata che richiede oltre alle tradizionali capacità manageriali e decisionali, anche una più marcata attitudine a gestire, con flessibilità e grande celerità, il sistema delle relazioni industriali – possibilmente senza fratture – ha accelerato anche il processo di modernizzazione del sindacato il cui compito è ora quello di assicurare che, in un nuovo contesto economico il lavoro e le persone che lo svolgono costituiscano in senso effettivo quel valore che la Carta costituzionale pone a fondamento del nostro ordinamento giuridico. L'imperativo è divenuto così quello di costruire relazioni industriali non conflittuali ma "partecipate" ed ispirate a una autentica logica collaborativa condividendo scelte strategiche e di gestione secondo quella logica della "flessibilità" *buona* (intesa nella sua accezione primaria e non come sinonimo di "precarietà") che pare essere divenuto anche il motore per nuove forme di gestione della prestazione lavorativa: si pensi al potenziamento dei sistemi di welfare, al rafforzamento del sistema della bilateralità vo-

luto anche dal Legislatore già con la Riforma Fornero, al progressivo “ammorbidimento” di alcuni capisaldi strutturali del conflitto sindacale: l’art. 2103 c.c.; l’art. 4 dello Statuto dei lavoratori. Ma anche al progressivo sgretolamento del principio di inderogabilità della legge da parte della contrattazione collettiva, che l’introduzione degli accordi di prossimità ha portato con sé a partire dal 2011.

La progressiva evoluzione del diritto del lavoro richiede ora uno sforzo da parte delle OOSS le quali devono iniziare a parlare non più solo ai loro iscritti, ma a tutti i cittadini e soprattutto alle nuove generazioni. *“Le lotte per il diritto del lavoro nell’epoca digitale e globalizzata vanno indirizzate verso la flessibilità, accettandola, e non negandola, se vogliamo davvero ridare una prospettiva di sicurezza a milioni di lavoratori e alle giovani generazioni. Ma accettare la flessibilità non significa accettare anche la precarietà che si manifesta in pseudo contratti di lavoro, spesso impropri o illegali, e che riportano le lancette dei diritti e delle tutele del modo del lavoro all’Anno zero. Al contrario, significa rielaborare quelle garanzie in una prospettiva culturale e pratica adeguata e corrispondente ai tempi che viviamo”* (Rotondi, 2015).

Ripercorrere brevemente l’evoluzione del sistema delle relazioni industriali che si è avuta negli ultimi dieci anni è un passaggio fondamentale e obbligato per comprendere dove stiamo andando e quali sfide ancora ci attendono.

1. Il diritto sindacale e il ruolo della contrattazione collettiva nell’ordinamento giuridico

Una delle principali caratteristiche del diritto del lavoro, idonea a renderlo unico nel panorama delle discipline giuridico-normative è la presenza, tra le sue fonti, della contrattazione collettiva che si affianca alle norme di diritto sindacale relative all’attività ed all’organizzazione delle associazioni sindacali.

A differenza delle altre discipline giuridiche (diritto civile, penale, amministrativo, ecc.) le fonti del diritto del lavoro non risiedono solo nella Costituzione della Repubblica, nel diritto interno e nelle fonti internazionali (tra le quali rientrano le Convenzioni OIL) e dell’Unione europea, nonché negli usi e consuetudini, ma anche e, soprat-