

LE BUONE PRASSI

"Le Relazioni Sindacali nel settore commercio: analisi dei modelli e degli strumenti organizzativi sviluppati dai partners sociali a livello europeo e nazionale al fine di garantire maggiori opportunità ai lavoratori e alle aziende."

Budget Heading 04.03.03.01

VP/2011/001



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

WP1

PUBLIC

PU



Sezione 1. Buurtsuper.be - Belgio

- 1.1 Contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi
- 1.2 conciliazione lavoro e famiglia
- 1.3 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività
- 1.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese
- 1.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

Sezione 2. Labour Institute of GSEE (INE/GSEE) - Grecia

- 2.1 contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi
- 2.2 conciliazione lavoro e famiglia
- 2.3 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività
- 2.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese
- 2.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

Sezione 3. Ente Bilaterale del Terziario: distribuzione e servizi della provincia di Perugia - Italia

- 3.1 contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi
- 3.2 conciliazione lavoro e famiglia
- 3.3.1 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività
- 3.3 Partecipazione in Europa e in Italia: tra prospettive de iure condendo e prassi. Focus su Auchan e Merloni
- 3.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese
- 3.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

Sezione 4 Confederación de Comercio de Cataluña, CCC - Spagna

- 4.1 contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi
- 4.2 conciliazione lavoro e famiglia
- 4.3 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività
- 4.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese
- 4.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

Sezione 5 Latvian Traders Association - Lettonia

- 5.1 Good practice nella creazione di rapporti bilaterali

Sezione 6. I comitati di settore europei EuroCommerce: le linee di indirizzo

- 6.1. Le relazioni sindacali nel settore del commercio all'interno del dialogo sociale della UE: salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- 6.2 Le relazioni sindacali nel settore del commercio all'interno del dialogo sociale della UE: istruzione, formazione e competenze richieste

Allegato 1

I rapporti tra industria e commercio in Italia: i quattro stadi evolutivi

Introduzione

L'Ente Bilaterale del Terziario: distribuzione e servizi della provincia di Perugia è il soggetto presentatore e capofila del progetto dal "Le Relazioni Sindacali nel settore commercio: analisi dei modelli e degli strumenti organizzativi sviluppati dai partners sociali a livello europeo e nazionale al fine di garantire maggiori opportunità ai lavoratori e alle aziende." Il progetto, avviato alla fine del 2011 si è concluso il 22 novembre 2012 ed è stato finanziato dalla Commissione Europea.

L'attività è iniziata il 16 febbraio 2012 a Perugia con la presentazione dei partners, la disamina del progetto e delle indicazioni sulla metodologia e sull'operatività.

Nel corso dell'anno di lavoro sono stati realizzati 4 meeting congiunti a cui, oltre ai membri espressione delle organizzazioni partners, hanno partecipato anche esperti esterni:

1° Kick off – Perugia 16 e 17 febbraio

2° Meeting – Riga 9 e 10 maggio

3° Meeting – Perugia 5 e 6 luglio

4° Conferenza finale - Buxelles 8 novembre

Il progetto ha permesso di raggiungere i seguenti obiettivi:

- raccogliere e favorire lo scambio di informazioni tra i partners, in materia di metodi di contrattazione e di ambiti e livelli di applicazione dei contratti collettivi;
- realizzare una raccolta dei modelli contrattuali e delle *best practices* delle Relazioni Sindacali, disegnando un quadro degli aspetti legislativi di riferimento di ogni paese, evidenziando il ruolo e le azioni positive che le parti sociali hanno sviluppato all'interno di cinque tematiche:
 - 1° tematica: i contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi;
 - 2° tematica: conciliazione lavoro – famiglia;
 - 3° tematica: modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività;
 - 4° tematica: sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese;
 - 5° tematica: sicurezza sui luoghi di lavoro.

Sezione 1. Belgio - Buurtsuper.be

1.1 Tematica 1: i contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi

Con ogni accordo settoriale i partner sociali (organizzazioni degli imprenditori e sindacati) si impegnano, mediante un contratto collettivo di lavoro, ad aumentare il grado di partecipazione alla formazione vocazionale per l'intero settore del 5% annuo. Tale impegno viene sostenuto dal Fondo Sociale che lo sovvenziona. Il Fondo Sociale è finanziato con una contribuzione extra che viene pagata dagli imprenditori (0.10% del salario lordo).

I datori di lavoro e i lavoratori portano avanti questo impegno mediante, tra l'altro:

a) L'incremento della formazione professionale.

Gli sforzi per promuovere la formazione, sia tra gli imprenditori che tra i lavoratori, sono iniziati con il Fondo Sociale. Grazie alla creazione di un sito web, alla pubblicazione di annunci pubblicitari su varie testate (specializzate) e al direct mailing il numero di ore di addestramento professionale aumenta di anno in anno.

b) La collaborazione con l'ufficio di collocamento (VDAB) in vista della formazione per chi cerca lavoro

La formazione alla vendita, in collaborazione con la VDAB, ha lo scopo di aiutare quante più persone possibili in cerca di lavoro e formati, ad ottenere un lavoro nel settore della distribuzione. I corsi alla vendita per chi cerca lavoro è approfondita e pratica durante la quale gli studenti ricevono molti consigli e consigli pratici che possono utilizzare nei luoghi di lavoro. Acquisiscono informazioni di cui avranno bisogno sul lavoro.

Approccio

L'approccio alla formazione alla vendita non è accademico, ma molto pratico. Si pone l'enfasi su informazioni concrete, sintetiche, utili e pratiche. Vengono organizzate, ad esempio, visite ai negozi e svolti compiti pratici. I partecipanti sono seguiti da insegnanti specializzati, persone con grande esperienza, ancora attive nel settore, dalle quali possono imparare molto.

Il materiale didattico impiegato è stato appositamente realizzato per persone che hanno terminato la loro carriera scolastica. Esso contiene molti consigli utili che gli studenti porteranno con sé nel luogo di lavoro. In questo modo possono imparare a lavorare in maniera efficiente nel settore. Il PMO vzw investe continuamente nel rinnovamento e nell'ampliamento del materiale didattico. Ad esempio:

- il fumetto didattico "De trouwjurk van Sofie" (L'Abito da sposa di Sophie), nel quale una Sofie, seguace della moda, cerca un abito da sposa;
- una brochure con suggerimenti ergonomici per lavorare alla cassa;
- un DVD sulla cortesia verso i clienti e la gestione dei reclami, nel quale attori fiamminghi mostrano come comportarsi nella maniera migliore con clienti esigenti e che si lamentano;
- una guida su consigli su colori e stile.

PMO vzw cerca di adottare un approccio all'insegnamento innovativo e non nozionistico o noioso, volto al miglioramento del servizio al cliente. Con l'impiego di immagini e filmati, gli studenti apprendono di più e più facilmente di quanto non farebbero con libri di testo. Dopo la formazione, gli studenti ricevono un opuscolo nel quale vengono ripetuti, in maniera originale, i consigli e le tecniche più importanti trattati nel corso. Questo tipo di approccio funziona bene con i gruppi di riferimento ai quali si rivolge PMO.

Gruppi di riferimento

- Chi:
 - candidati che aspirano a diventare venditori/venditrici professionisti;
- numero di partecipanti:
 - massimo 15 studenti per corso per consentire di mantenere interattive le lezioni;
- Conoscenze di base:
 - buone capacità relazionali sono un plus;
 - necessaria una conoscenza di base dell'Olandese poiché il corso si svolge completamente in lingua olandese;
 - flessibilità a lavorare nei fine settimana e, eventualmente, di sera;
 - personalità dinamica;
 - aspetto perfettamente curato.

PMO vzw 5 corsi di formazione alle vendite:

- addetto alle vendite;
- commesso polivalente nel commercio alimentare al dettaglio;
- vendite – Multimedia;
- aiuto Consulente di moda (Moda - Vendite);
- fai da te.

Questi corsi non devono necessariamente essere seguiti separatamente. Può essere creato un pacchetto su misura.

Ad esempio, durante il corso per la vendita è possibile insegnare un modulo più dettagliato per la cassa estratto dal corso per le aziende alimentari. Oppure il corso Vendite - Multimedia può essere esteso ed includere una giornata di prevenzione dei furti estratta dal corso per le aziende alimentari. In questo modo sono possibili molte combinazioni.

I vari uffici della VDAB sono liberi di decidere se, oltre al corso, desiderano partecipare alla selezione, alla fase iniziale e al follow-up.

Tirocinio

Dopo il completamento di un corso di formazione, tutti gli studenti seguono un tirocinio pratico in un negozio di loro scelta. Durante quelle settimane lo studente deve aiutare nel negozio e svolgere molti compiti tipici di un lavoro nel settore. In questo modo, le situazioni simulate e il role-playing provati in classe diventano situazioni realistiche sul luogo di lavoro.

Si cerca di incoraggiare gli studenti a cercare un posto di tirocinante in un negozio che abbia posizioni lavorative aperte. Ciò aumenta le possibilità di trovare un lavoro.

Il tirocinio è a tempo pieno. Ciò significa che tutti lavorano da un minimo di 36 ore ad un massimo di 40 ore settimanali.

Modulo di Follow-up

Durante il tirocinio un supervisore al tirocinio del PMO vzw visita il negozio per fornire assistenza personale, follow-up e valutazione del tirocinante. Tre giorni sono riservati alla valutazione intermedia e finale dello studente.

Il supervisore al tirocinio del PMO vzw ha un incontro vis à vis con il supervisore del tirocinio/gestore del negozio e lo studente stesso. Durante questo incontro di valutazione viene discussa la performance dello studente e vengono valutate le possibilità di impiego. Vengono anche discusse in maggior dettaglio le misure di occupazione come 'IBO', 'activakaart' (carta di valutazione), 'startbanenkaart' (carta di inizio lavoro) e simili.

Il grande vantaggio della supervisione del tirocinio sul posto di lavoro è che, quando necessario, possono essere messe in atto azioni correttive in maniera tempestiva. Oltre a ciò, il supervisore al tirocinio è in una posizione migliore per cercare di aiutare il tirocinante ad essere assunto dall'azienda in cui svolge il tirocinio.

Dopo il tirocinio gli studenti ricevono 1 giornata di follow up sulla ricerca di lavoro. Durante questa giornata gli studenti che non hanno trovato un lavoro vengono aiutati ad ottenerne uno. Gli studenti ricevono, oltre alla valutazione del proprio tirocinio, consigli concreti su come presentarsi ai colloqui di lavoro che dovrebbero renderli in grado di trovare un'occupazione più rapidamente. Durante quella giornata gli studenti elaborano un piano nel quale indicano i passi che faranno nel periodo successivo (circa 2 mesi) per trovare un lavoro:

- a) collaborazione più stretta con le reti educative impegnate in progetti volti alla formazione dei formatori aziendali;
- b) collaborazione con un'agenzia interinale specializzata nel commercio (Randstad) in vista di programmi di formazione a breve termine che possono essere svolti nel settore del commercio al dettaglio.

Obiettivo:

Prevedere le esigenze del settore del commercio al dettaglio, aumentando le capacità commerciali dei dipendenti e fornendo loro ulteriori strumenti per svolgere i propri compiti.

Durata:

- 2 giorni

Contenuti:

Nel blocco "Op weg naar een succesvolle winkelverkoop" (sulla strada per il successo nelle vendite) si lavora intorno ai diversi passaggi del processo di vendita. Il corso comprende uno schema interattivo all'interno di un 'blocco' in base al quale gli studenti sono guidati in 7 passi, attraverso una storia strutturata che fornisce loro informazioni di vari passaggi del processo di vendita:

- accoglienza;
- contatto con il cliente;
- conversazione sulla vendita;
- convincere il cliente;
- chiudere la vendita;
- reclami.

La foto qui sotto può dare un'idea efficace del modello didattico.



Man mano che i partecipanti avanzano attraverso i vari pannelli, c'è ampio spazio per contribuire con le proprie esperienze, sia come cliente che come venditore di un negozio. Sono esaminate entrambe le posizioni cosicché gli studenti possono imparare direttamente cosa è importante nel rapporto con i clienti.

Poiché gli studenti sono seduti a gruppi di due o tre intorno ad una scatola, essi hanno la possibilità di consultarsi l'un l'altro e di scambiarsi esperienze. Sono anche stimolati all'autoriflessione: "Cosa ritengo importante come cliente?".

Dopo il completamento di ogni pannello, l'istruttore, nel suo ruolo di facilitatore, tradurrà gli input dei partecipanti in "good practice", che essi potranno utilizzare come punto di partenza sul luogo di lavoro.

L'istruttore tiene viva l'attenzione e la partecipazione di ogni partecipante mediante esercizi pratici, supporti visivi e role-play. Sono determinanti l'entusiasmo e il dinamismo dell'istruttore. Lo scopo è quello di portare i partecipanti al punto di provare "un forte desiderio" di mettere in pratica i consigli pratici sul luogo di lavoro e a fare un lavoro migliore. E, naturalmente, ciò si rifletterà positivamente sui loro clienti!

Risultati:

Panoramica dall'autunno 2010 alla fine del 2011:

- 21 corsi;
- numero di allievi: 192;
- numero di ore di occupazione: 8460 (1007 giorni).

A parte queste iniziative formative, il Fondo Sociale offre premi di occupazione per i datori di lavoro che impiegano "gruppi a rischio" (disoccupati a lungo termine, operai qualificati e non qualificati, disabili, lavoratori anziani).

In Belgio l'accordo collettivo di lavoro sui salari dà la possibilità alle imprese di pagare meno i lavoratori più giovani con l'obiettivo di facilitarne le assunzioni, secondo queste percentuali:

80% (16 anni)

84% (17 anni)

88% (18 anni)

92% (19 anni)

96% (20 anni)

0 = 100% (21 anni)

Non ci sono specifici sussidi per la formazione dei giovani lavoratori.

1.2 conciliazione lavoro e famiglia

Il Fondo Sociale prevede sussidi a favore dei lavoratori per le spese, sostenute durante le giornate lavorative, relative agli asili nido, alle scuole materne e ai dopo scuola.

Questo è un sistema di sussidi molto apprezzato nel settore del commercio al dettaglio perché i lavoratori devono lavorare in orari che mal si conciliano con quelli familiari (i pomeriggi fino alla chiusura dei negozi alle ore 20,00 o il venerdì fino alle 21,00 e nei fine settimana).

1.3: modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività

In Belgio ci sono poche possibilità per ancorare una parte del salario alla produttività economica della azienda. Da due anni è possibile inserire un bonus che può essere versato alla fine dell'anno. Il bonus è erogato a tutti i dipendente e l'importo è limitato.

1.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese

In Belgio gli accordi non prevedono rimborsi per i lavoratori per spese come l'acquisto di occhiali, perché i costi per la malattia e i servizi sanitari garantiti già sono molto elevati. I datori di lavoro e i lavoratori pagano alti costi di assicurazione sociale (% sui salari) che già prevedono questo tipo di rimborso.

1.5: sicurezza sui luoghi di lavoro

Solo le azioni previste dalla normativa

Sezione 2. Labour Institute of GSEE (INE/GSEE) - Grecia

2.1 Tematica 1: i contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi

Nel settore della formazione professionale, i partner sociali hanno dimostrato nell'ultimo anno una collaborazione più sistematica, sia a livello nazionale che nel settore del commercio.

Il più importante accordo nazionale collettivo si riferisce alla costituzione bilaterale di un "conto speciale comune" per la formazione professionale e l'occupazione (LAEK), fondato nel 1993. LAEK e le sue operazioni sono state confermate dalla legislazione nazionale (legge 2224/94).

Il datore di lavoro contribuisce con il 0,45% del salario del lavoratore al conto LAEK con il quale vengono finanziate attività di formazione. I datori di lavoro e i lavoratori dipendenti contribuiscono con un altro 0,36% al LAEK per

progetti di supporto a programmi di occupazione, quali finanziamenti alle imprese per il salario di lavoratori dipendenti o la creazione di impresa.

LAEK è diretto da un comitato di partner sociali bilaterali, un comitato direttivo presieduto dal presidente dell'organizzazione internazionale per l'occupazione (OAED).

LAEK finanzia i datori di lavoro per poter organizzare percorsi formativi con due programmi base:

- a. programma per la formazione dei dipendenti in aziende che impiegano più di venticinque persone e possono finanziare autonomamente i propri programmi di formazione professionale;
- b. programma per la formazione dei dipendenti di piccole aziende, che impiegano fino a venticinque persone ("Laek 1-25"). La formazione professionale è organizzata e gestita esclusivamente da associazioni di datori di lavoro.

La formazione è erogata dai Centri di Formazione Professionale riconosciuti (KEK). Il settore del commercio (considerato il fatto che la stragrande maggioranza delle aziende sono piccole e molto piccole) partecipa con alte percentuali al programma "Laek 1-25". In tal modo si cerca di colmare un grande bisogno che riguarda il potenziamento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori dipendenti nel settore.

Nel corso del 2011, il programma "LAEK1-25" ha finanziato attività formative per un budget di 25 milioni di euro. Le associazioni facenti capo ai commercianti hanno coperto il 25% del budget nonché il 25% del numero totale dei programmi di formazione organizzati nel 2011.

I principali obiettivi della formazione sono stati: le vendite, la gestione del magazzino, l'informatica, il marketing e le lingue straniere. Inoltre, i partner sociali greci negli ultimi anni hanno organizzato una serie di iniziative o progetti, con lo scopo di promuovere la formazione professionale nel settore del commercio (OIYE & ESEE).

Le più importanti iniziative di OIYE e ESEE includono:

- una comune partecipazione al progetto FORCE (1992) per la formazione professionale nel commercio;
- una comune partecipazione alla "tavola rotonda per promuovere la formazione professionale nel settore del commercio in Grecia" (1994). Con questa iniziativa i partner sociali greci hanno firmato e confermato l'esistente accordo tra le parti sociali sulla formazione professionale;
- la comune partecipazione al progetto Leonardo da Vinci (1995) per la determinazione del profilo professionale "addetto alle vendite".

Hanno firmato un accordo nazionale all'interno di un progetto comune organizzato per promuovere l'occupazione (2000). Una parte di questo accordo si riferisce alle azioni a sostegno della formazione, quali:

- creazione di un comitato comune di formazione;
- stretta cooperazione a sostegno i dipendenti e le imprese a partecipare al programma "Laek 1-25".

Per quanto riguarda il dialogo sociale bilaterale e la contrattazione collettiva, sia a livello nazionale che settoriale, vi è una notevole assenza di norme specifiche in materia di questioni come l'agevolazione dei giovani nell'ingresso nel mercato del lavoro.

L'accordo più importante si riferisce al conto Laek, che sistematicamente ha finanziato programmi (in aggiunta a quelli organizzati dal Ministero del Lavoro), principalmente di due tipi:

- a) programma che prevede la "Creazione di Nuove Figure Professionali" che finanziano i datori di lavoro per uno o due anni nel momento in cui le assumono;
- b) programma per i "Nuovi Professionisti", che finanzia tutti coloro che vogliono iniziare una piccola attività imprenditoriale. Molti di questi programmi si rivolgono ai giovani e ai giovani professionisti quali avvocati, medici, farmacisti ecc.

Inoltre, le parti sociali nazionali, con la collaborazione di altri datori di lavoro e altre organizzazioni partecipanti hanno sviluppato, nel corso degli ultimi anni, iniziative comuni e progetti, al fine di sostenere i giovani e le donne nell'ingresso nel mercato del lavoro grazie al supporto dalle buone prassi dell'unione europea come:

- Youthstart Project (1999) che ha creato un "network di informazione e counselling per i giovani". Durante questo periodo le parti sociali hanno sviluppato azioni nazionali integrate e locali di sostegno sociale ed economico per i giovani al fine di aiutarli ad entrare nel mercato del lavoro, come ad esempio: informazione, consulenza, orientamento al lavoro, formazione professionale e promozione dell'imprenditorialità;
- NOW Project (1999), il progetto che ha creato una "Rete per la promozione e l'integrazione finanziaria e sociale delle donne", al fine di agevolare il loro ingresso nel mercato del lavoro.

Negli ultimi anni INE-GSEE, in collaborazione con i datori di lavoro e le altre organizzazioni, è stata sviluppata un'ampia partnership per la realizzazione di progetti nel quadro dell'iniziativa EQUAL, al fine di favorire l'integrazione dei gruppi vulnerabili e degli immigrati nel mercato del lavoro.

Le buone prassi ad esempio sono le seguenti:

- a) progetto EQUAL (2000-2005) Consulenza dal titolo "Sviluppo di un Sistema di qualità per l'assistenza e i servizi all'occupazione". Durante questo periodo, le parti sociali, con le altre organizzazioni partner hanno sviluppato le attività per migliorare la qualità dei servizi offerti ai disoccupati e alle categorie svantaggiate al fine di facilitare il loro ingresso e il reinserimento nel mercato del lavoro;
- b) Progetto EQUAL (2005-2008) dal titolo "Osservatorio e strutture di rete" a sostegno degli immigrati economici e rifugiati nel mercato del lavoro ". Il progetto mira al supporto agli immigrati e ai rifugiati, in modo che anche loro possano esercitare il loro uguale diritto al lavoro. Infine, circa la certificazione delle abilità e delle competenze, i partner sociali greci hanno collaborato strettamente a livello nazionale e settoriale, e hanno partecipato al processo di certificazione delle competenze del mercato del lavoro greco.

A questo scopo le parti sociali hanno messo a punto una metodologia comune ed i profili professionali per un totale di 206 professioni.

I profili professionali comprendono la descrizione dettagliata di una professione e il necessario background educativo, conoscenze, abilità e competenze, nonché la formazione necessaria per esercitarlo.

Lo sviluppo dei profili è stato effettuato da gruppi di lavoro comuni, con la partecipazione di rappresentanti delle parti sociali per ogni singola professione. In una seconda fase, i profili professionali sono stati approvati da esse e dall'organizzazione competente dello Stato: il Centro Nazionale di Certificazione della Formazione Professionale (EKEPIS).

I principali profili approvati nel settore del commercio sono: addetto alle vendite generico, venditore al dettaglio, rappresentante commerciale, venditore all'ingrosso, promotore - merchandiser, agente di viaggi, addetto agli acquisti e alle forniture, al controllo di gestione nelle piccole aziende e al commercio elettronico professionale.

Oltre a questi, il programma è in corso da parte del Ministero della Pubblica Istruzione dal titolo "La scuola per i diplomati", finanziato con fondi europei e nazionali. Inoltre, il programma offre un periodo di apprendistato per i giovani laureati di formazione tecnica che si è svolto negli ultimi 2 o 3 anni (2009, 2010, 2011). L'obiettivo è quello di collegare l'istruzione al mercato del lavoro e di creare esperienze lavorative concrete per i giovani appena diplomati attraverso l'apprendistato in aziende private. L'apprendistato dura sei ore al giorno per un massimo di 6 mesi. Gli apprendisti riceveranno ogni mese, da parte del Ministero della Pubblica Istruzione, una sorta di retribuzione (il cui ammontare non è stato ancora stabilito), nonché una copertura assicurativa.

Gli apprendisti saranno riconosciuti come "laureati" dal Ministero della Pubblica Istruzione. Le aziende durante questo percorso hanno la possibilità di scegliere i loro futuri lavoratori. Il programma prevede il finanziamento di 8.475 posti di tirocinio a livello nazionale.

2.2 conciliazione lavoro e famiglia

Sulla questione della conciliazione di lavoro e famiglia, i partner sociali hanno un'esperienza decennale nel dialogo sociale, che ha portato a molti risultati che sono stati, in seguito, incorporati negli Accordi Collettivi Generali Nazionali. Più in dettaglio, dal 2002 i partner sociali si sono accordati sul diritto al congedo prolungato per entrambi i genitori per l'assistenza ai figli, di un'ora al giorno, per i 30 mesi successivi alla scadenza del congedo per maternità. In alternativa, le parti sociali si sono accordate su una contrattazione personale, tra le parti interessate, che ha portato a due ore al giorno per il primo anno e ad un'ora al giorno per i successivi sei mesi. È stato inoltre concordato che sarebbero stati concessi ai lavoratori due giorni di congedo retribuito in caso di morte di un parente fino al secondo grado; ad un congedo annuale di 6 giorni per i genitori rimasti vedovi o che hanno la custodia del figlio nel caso di genitori separati. Nel 2008, la contrattazione sociale ha raccolto ulteriori risultati: i partner sociali si sono accordati su un congedo di alcune ore con possibilità di estensione all'intera giornata, per permettere ad entrambi i genitori di seguire l'andamento scolastico del proprio figlio (fino a 4 giorni all'anno). Inoltre, il congedo per malattia di un membro della famiglia è stato esteso a 2 giorni non retribuiti per le famiglie di tre o più figli fino ad un limite di 14 giorni all'anno. In ultimo, tutti gli accordi ratificati da un EGSSE o le decisioni ministeriali sono stati estesi ai genitori adottivi.

2.3 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività

Nell'ultimo Accordo Collettivo Nazionale Generale (2010-2012) è stato concordato che le aziende di qualsiasi forma o tipo possano decidere di distribuire una parte qualsiasi dei profitti fiscali annuali alla propria forza lavoro.

Va detto che in generale in Grecia, secondo i calcoli (2002), un quarto delle imprese del settore privato, applica modelli di gestione che prevedono la partecipazione dei lavoratori ai sistemi premianti legati all'aumento della produttività economica, modello che espandersi anche al settore pubblico. Il fine di questi modelli, che prevedono il collegamento tra retribuzione e produttività, si è quello di aumentare il ritmo di lavoro. I sindacati si oppongono all'imposizione unilaterale di tali modelli, e considerano la giusta retribuzione, prevista dal contratto collettivo, un prerequisito. Inoltre le prestazioni dei lavoratori dovrebbero essere correlate al surplus della società e ci dovrebbe essere un comune accordo sui tassi di crescita della produttività e la sua misurazione, e il controllo per l'attuazione di tali criteri da parte dei datori di lavoro e dei sindacati.

2.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese

In Grecia non esistono accordi (società e/o tra le parti sociali) al fine di sostenere lavoratori e aziende, attraverso strumenti e/o interventi delle parti sociali stesse.

2.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

Nel 2008, i partner sociali si sono accordati per ratificare l'accordo europeo sullo stress da lavoro firmato il 27 maggio 2004 dalla Coalizione dei Sindacati Europei (CES), BUSINESS EUROPE, UEARME e CEEP. Questo accordo è anche stato incorporato nell'EGSSE 2008-2009.

Oltre a ciò, formato da un team di esperti di GSEE, SEV, GSEVEE e ESEE, l'Istituto Ellenico per la Salute e la Sicurezza riempie un vuoto nelle infrastrutture scientifiche e tecniche della Grecia in materia di rischio da lavoro e di prevenzione del rischio professionale. In questo ruolo l'ELINYAE ha intrapreso una serie di programmi, sia scientifici che pratici, in tutto il paese attraverso i quali fornisce assistenza per la creazione di un consenso tra imprenditori e lavoratori. Alcuni dei progetti dell'ELINYAE comprendono la creazione di un centro per la formazione vocazionale (KEK) su questioni di sicurezza e salute, un centro di ricerca applicata per assistere i sindacati con spiegazioni scientifiche riguardo le varie condizioni lavorative che presentano rischi, il Centro di Informazione e Documentazione, che agisce come centro di divulgazione su questioni di salute e sicurezza e, infine, una ventina di sezioni regionali che coprono l'intero paese. ELINYAE ha anche intrapreso diversi progetti nazionali e europei quali il "Programma per la Promozione della Salute nel Settore Pubblico" e i programmi comuni "NOW" e "HELP". Infine, ELINYAE ha anche promosso il sostegno a valide pratiche lavorative premiando le aziende nel loro progetto "Riconoscimenti delle Buone Pratiche Lavorative – premi alle Aziende".

Sezione 3. Ente Bilaterale del Terziario: distribuzione e servizi della provincia di Perugia (EBT) - Italia

3.1 contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi

L'esperienza italiana: l'apprendistato

Il quadro normativo di riferimento.

Il nuovo D. Lgs n. 167/2011 che vuole raccogliere, semplificare e in parte innovare l'intera disciplina, definisce il contratto di Apprendistato come un contratto di lavoro a tempo indeterminato, finalizzato alla formazione ed occupazione dei giovani.

Si tratta di una riforma attesa da tempo che ha visto il coinvolgimento delle parti sociali e delle Regioni nella fase di preparazione e di progettazione dell'istituto facendone il canale privilegiato di ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

L'apprendistato è presente da molto tempo nel nostro ordinamento; la prima legge organica era la n. 25 del 1955.

A fronte delle trasformazioni intervenute nell'economia e nei vari settori produttivi, l'apprendistato è stato oggetto di numerosi provvedimenti legislativi, tra i quali ricordiamo il D. Lgs n. 276/2003.

In altre parole, non era sempre ben chiaro chi doveva fare cosa, ovvero quale livello normativo dovesse implementare e completare l'istituto e come si potessero coordinare tra di loro i vari livelli.

A questo si era inoltre aggiunta anche la sentenza della Corte Costituzionale n. 176/2010, con la quale si dichiarava incostituzionale l'esclusione delle Regioni rispetto alla materia della formazione degli apprendisti.

Anche per porre rimedio a questa situazione e rilanciare tale istituto, il legislatore e le parti sociali, con la legge 167/2011 hanno voluto tracciare un quadro chiaro e unitario.

Nell'apprendistato professionalizzante o di mestiere un ruolo importante è inoltre rappresentato dalla disciplina contrattuale alla quale è affidato un compito importante seppure circoscritto non subordinato alla legislazione regionale.

Le parti sociali dovranno avviare e concludere i confronti utili a rendere definitivamente operativo l'istituto; e questo è il compito centrale degli accordi interconfederali.

L'apprendistato è un contratto a causa mista, che scambia e unisce il lavoro e la formazione - la quale è a tempo determinato - che si articola in tre tipologie:

- apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, per giovani dai 15 ai 25 anni. Il contratto è utile anche per l'assolvimento dell'obbligo scolastico. La durata, massima di tre anni elevabile a quattro per i diplomi regionali, è stabilita dalla regione, insieme alle parti sociali;
- apprendistato professionale o contratto di mestiere; per i giovani dai 18 a 29 anni, la cui durata è stabilita dalla contrattazione (max 3, elevabile a 5 anni per particolari professionalità);
- apprendistato per l'alta formazione e la ricerca, per giovani da 18 a 29 anni. La durata, viene stabilita dalla regione, insieme alle parti sociali e le istituzioni formative.

La tipologia di apprendistato che maggiormente chiama in causa le parti sociali, ovvero la regolazione negoziale dell'istituto, è quella professionalizzante o di mestiere.

Alle tre tipologie dell'apprendistato si aggiunge un'importante novità, cioè la possibilità di sottoscrivere dei contratti di apprendistato finalizzati alla qualificazione o riqualificazione di lavoratori in mobilità.

Con il nuovo Testo Unico viene ridotta in maniera significativa la durata massima del contratto; si passa infatti da un limite massimo ex legge di 6 anni al limite attuale di 3 anni. Tale limite è innalzato a 5 anni per alcune specifiche figure professionali dell'apprendistato, individuate dalla contrattazione collettiva.

Su questo punto in particolare si è registrato il dissenso, al tavolo di concertazione e al momento del varo del provvedimento, da parte delle associazioni datoriali del commercio (Confindustria Imprese per l'Italia); un interpello successivo all'approvazione del Testo Unico ha spiegato che si potrà prevedere per le tipologie professionali del commercio, analoghe e sovrapponibili con quelle dell'artigianato, un allungamento della durata massima del contratto di apprendistato; su questo tema, delicato, è già cominciato un confronto tra le parti sociali al tavolo negoziale nazionale, che deve disciplinare e recepire in generale il nuovo apprendistato.

La disciplina del contratto di apprendistato è rimessa - ai sensi del decreto legislativo 167/2011 (art. 2) - ad appositi accordi Interconfederali o ai Contratti collettivi.

Alcuni passi importanti della legge riguardano:

- forma scritta del contratto, del patto di prova e del relativo piano formativo individuale;
- possibilità di inquadrare il lavoratore fino a due livelli inferiori rispetto alla categoria spettante, in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro, ovvero di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e in modo graduale alla anzianità di servizio;
- presenza di un tutore o referente aziendale;
- possibilità di finanziare i percorsi formativi aziendali degli apprendisti per il tramite dei fondi paritetici interprofessionali;
- possibilità del riconoscimento, sulla base dei risultati conseguiti all'interno del percorso di formazione, esterna e interna all'impresa, della qualifica professionale ai fini contrattuali e delle competenze acquisite ai fini del proseguimento degli studi nonché nei percorsi di istruzione degli adulti;
- registrazione della formazione effettuata e della qualifica professionale a fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo;
- possibilità per le parti di recedere dal contratto con preavviso.

Il numero complessivo di apprendisti che un datore di lavoro può assumere con contratto di apprendistato, non può superare il 100% delle maestranze specializzate e qualificate in servizio presso il datore di lavoro stesso. Il datore di lavoro che non abbia alle proprie dipendenze lavoratori qualificati o specializzati, o che comunque ne abbia in numero inferiore a tre, può assumere apprendisti in numero non superiore a tre.

La Contrattazione Collettiva

La legge 167/2011 ha dato quindi ampio risalto alla Contrattazione Collettiva che a livello nazionale deve:

Definire la durata e le modalità di erogazione della formazione in funzione dei profili professionali stabiliti nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale.

Stabilire la durata dell'apprendistato, ma all'interno della cornice prevista dal Testo Unico,

Determinare la retribuzione dell'apprendista, che si potrà definire o col sistema del sottoinquadramento oppure con quello della percentualizzazione.

Non deve infine sfuggire il potenziale compito che La bilateralità può esercitare rispetto all'istituto dell'apprendistato e alla sua diffusione. Le parti sociali sapranno cogliere e valorizzare tale potenzialità? Si tratta evidentemente di un terreno di discussione e di confronto per il prossimo futuro.

Le parti sociali possono oltre che esprimere il parere di conformità delle richieste di apprendistato, definire, come prevede la norma, i piani formativi individuali relativi al percorso formativo che l'apprendista dovrà seguire durante la propria attività lavorativa e che poi le parti del rapporto di lavoro dovranno sottoscrivere, sotto pena di nullità. E questo è un primo importante compito; che potrebbe vedere coinvolti gli enti bilaterali come sede nella quale tali moduli e formulari sono concretamente a disposizione di chi li richiede.

Ma la bilateralità può fare di più, se si specializza e se decide di renderla un importante strumento puntare ad un servizio di qualità rivolto ad imprese e lavoratori.

D'altro canto la norma oggi prevede che il piano formativo individuale dell'apprendista, obbligatoriamente scritto, vada redatto entro trenta giorni dalla stipula del contratto stesso. L'azienda che prima affidava contestualmente al consulente del lavoro la pratica per la denuncia dell'instaurazione del rapporto di lavoro e per la definizione del piano formativo dell'apprendista deve predisporre un piano formativo adeguato alle specificità dell'impresa, della formazione e delle

eventuali competenze già in possesso del giovane: per fare tutto questo ha a disposizione un lasso di tempo più ampio rispetto a prima. La bilateralità può aiutare le parti nella predisposizione del piano formativo.

Accordo di riordino della disciplina dell'apprendistato nel settore terziario, distribuzione e servizi

Il 24 marzo 2012 è stato sottoscritto a Roma dalle parti sociali (Confcommercio Imprese per l'Italia – FILCAMS CGIL – FISASCATCISL – UILTUCS UIL) l'accordo per la definizione delle materie delegate dalla legge 167/2011.

La legge 167/2011 attribuisce alle parti sociali la competenza per l'apprendistato di tipo professionalizzante, la qualificazione, contrattuale da conseguire, la durata del contratto per la sua componente formativa, nonché la durata e le modalità di erogazione della formazione professionale. Inoltre le parti hanno la delega per definire la durata del contratto fino ad un massimo di 36 mesi.

Alla luce di questo, l'Accordo prevede i percorsi formativi che l'apprendistato dovrà affrontare durante la propria attività lavorativa.

Come delegato inoltre le parti sociali definiscono le durate del contratto.

Livello finale di inquadramento	Durata del contratto	Ore complessive di formazione professionalizzante ¹ e
II livello	36	240 (210 per gli apprendisti in possesso di diploma di istruzione superiore di 2° grado o di laurea universitaria)
III livello	36	180
IV livello	36	180
V livello	36	160
VI livello	24	120

La formazione potrà avvenire internamente o esternamente all'azienda e potrà essere fatta in modo tradizionale o attraverso training on the job; formazione a distanza, e-learning.

L'accordo prevede inoltre:

Proporzione numerica:

Il numero degli apprendisti che si possono assumere non può superare il 100% dei lavoratori qualificati e specializzati in servizio. L'azienda con meno di tre può comunque assumere tre apprendisti.

Livelli di inquadramento professionale e trattamento economico

E' possibile sotto inquadrate l'apprendista per due livelli inferiori per la prima metà della durata del contratto e per un livello per la restante metà, rispetto all'inquadramento che avrebbe avuto in caso di lavoratore non apprendista.

Malattia

Per i primi tre giorni di malattia, limitatamente a sei eventi morbosi, l'Apprendista ha diritto ad una indennità pari al 60% della normale retribuzione.

Percentuale di conferma

Le imprese non potranno assumere apprendisti qualora non abbiano mantenuto in servizio almeno l'80% dei lavoratori il cui contratto di apprendistato professionalizzante sia già venuto a scadere nei ventiquattro mesi precedenti. Sono esclusi dal computo i lavoratori dimessi, licenziati per giusta causa, quelli che al termine del periodo di formazione abbiano esercitato la facoltà di recesso e i rapporti di lavoro risolti durante o al termine del periodo di prova.

L'apprendistato nella bilateralità

L'Ente Bilaterale di Perugia ha attivato, nel 2000, la Commissione paritetica, costituita dalle parti sociali Confcommercio Imprese per l'Italia - FILCAMS CGIL – FISASCATCISL – UILTUCS UIL della provincia di Perugia.

Compito della Commissione è la verifica del rispetto del contratto in relazione a:

- inquadramento del lavoratore;
- durata del contratto;
- durata orario settimanale;
- percentuale di conferma;
- correttezza del piano formativo. A riguardo anche la legge Regionale (30 maggio 2007, n. 18) ha delegato agli enti bilaterali il parere di conformità sul percorso formativo degli apprendisti.

La Commissione che si riunisce ogni settimana, nel 2011 ha rilasciato circa 1200 pareri.

¹ le ore di formazione e le durate cambiano per i profili professionali omologhi artigiani che hanno una durata pari a 48 mesi. Le ore complessive sono 340 per il secondo livello e 280 per il terzo livello di inquadramento finale

La formazione nell'apprendistato: il caso della Regione Umbra

Legge Regionale 30 maggio 2007 n. 18

La Regione, con la presente legge, al fine di supportare l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani aumentandone la professionalità e l'occupabilità, promuove la qualità degli aspetti formativi del contratto di apprendistato, rafforzandone la visibilità, la diffusione sul territorio, l'utilizzo, i dispositivi di sostegno e la strumentazione didattica.

La legge disciplina i seguenti aspetti.

<i>Il profilo formativo</i>	<p>La legge definisce il concetto di <i>Profilo formativo</i>, ovvero l'insieme degli obiettivi formativi e degli standard minimi di competenza per gruppi di figure professionali da conseguire nel corso del contratto di apprendistato attraverso il percorso formativo esterno ed interno all'impresa, formale e non formale.</p> <p>La Giunta regionale, definisce, d'intesa con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale, i profili formativi dell'apprendistato in relazione alle diverse figure professionali, recependo anche i profili formativi elaborati dalla contrattazione collettiva nazionale e i risultati delle indagini nazionali e regionali sui fabbisogni formativi svolte dagli enti bilaterali.</p>
<i>La formazione formale</i>	<p>Le legge definisce poi il concetto di <i>formazione formale e capacità formativa dell'impresa</i>: per formazione formale, esterna o interna all'impresa, si intende la formazione:</p> <ul style="list-style-type: none">a) erogata in un contesto organizzato e strutturato in situazione distinta da quella produttiva;b) attuata mediante una specifica progettazione, in cui siano esplicitati l'analisi delle competenze possedute, gli obiettivi formativi, gli standard minimi di competenze, i tempi e le modalità di apprendimento;c) realizzata e supportata da figure professionali competenti;d) registrata, quanto agli esiti, nel libretto formativo;e) finalizzata a produrre esiti verificabili e certificabili secondo le modalità e le procedure stabilite con provvedimento dalla Giunta regionale, d'intesa con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale; <p>La formazione formale si realizza mediante un percorso formativo, volto all'acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico-professionali, secondo gli obiettivi previsti dai profili formativi.</p>
<i>Chi eroga la formazione formale?</i>	<p>Provvedono all'erogazione della formazione formale organismi pubblici e privati iscritti nel catalogo regionale dei soggetti erogatori della formazione per l'apprendistato o le imprese medesime, qualora dispongano di capacità formativa. Per capacità formativa dell'impresa si intende la capacità della stessa di erogare la formazione formale.</p>
<i>Il Catalogo regionale dei soggetti erogatori della formazione per l'apprendistato</i>	<p>La Regione istituisce il catalogo regionale dei soggetti erogatori della formazione per l'apprendistato, al fine di consentire l'incontro tra domanda ed offerta formativa per gli apprendisti.</p>
<i>Finanziamento della formazione nell'apprendistato professionalizzante</i>	<p>La Regione finanzia la formazione formale degli apprendisti sulla base della programmazione annuale definita dalla Giunta regionale attraverso la concertazione con i soggetti istituzionali, con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale, nei limiti delle risorse disponibili e a condizione che il datore di lavoro applichi il Contratto collettivo nazionale di lavoro, stipulato dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dalle associazioni dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.</p> <p>Le imprese garantiscono la formazione formale anche in assenza del finanziamento pubblico.</p>
<i>Il Piano formativo individuale</i>	<p>Il piano formativo individuale è il documento allegato al contratto di lavoro che descrive il percorso formativo dell'apprendista, con riferimento al profilo formativo dello stesso, per tutta la durata del contratto di apprendistato.</p> <p>Il piano formativo individuale costituisce elemento essenziale del contratto di apprendistato. La mancanza dello stesso ne determina la nullità.</p>
<i>Il Tutor aziendale</i>	<p>Il tutor aziendale supporta l'apprendista nell'intero percorso di formazione identificato nel piano formativo individuale. La formazione al ruolo ha durata non inferiore a dodici ore.</p>
<i>Certificazione del percorso formativo</i>	<p>La Regione, d'intesa con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale, disciplina la procedura diretta alla valutazione e alla certificazione delle competenze di base, trasversali e tecnico-professionali dell'apprendista che sono registrate sul libretto formativo del cittadino.</p>

Regolamento regionale attuativo 18 settembre 2008

Comitato per l'apprendistato professionalizzante

Istituzione di un *Comitato per l'apprendistato professionalizzante*, composto da:

- a) l'assessore competente in materia di lavoro o suo delegato con funzioni di Presidente;
- b) tre rappresentanti delle associazioni dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale;
- c) tre rappresentanti delle organizzazioni dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale;
- d) un rappresentante della Provincia di Perugia;
- e) un rappresentante della Provincia di Terni.

Il Comitato collabora con le strutture regionali competenti alle azioni di monitoraggio quali - quantitative e di valutazione su efficacia ed efficienza delle azioni formative, finalizzate alla conoscenza delle dinamiche del sistema a livello regionale/provinciale.

Durata

L'impegno formativo dell'apprendista è determinato in un monte ore di formazione formale di almeno centoventi ore per anno, finalizzato all'acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico - professionali.

L'apprendista è tenuto a partecipare in orario di lavoro e per l'intera durata alle iniziative di formazione formale previste, in relazione al profilo formativo di riferimento, nel piano formativo individuale; eventuali assenze sono ammesse solo per cause contrattualmente previste e imputabili unicamente agli allievi stessi e devono essere debitamente documentate.

Profilo formativo

Il *profilo formativo* deve contenere:

- a) titolo del gruppo della figura professionale
- b) identificazione delle competenze di base e trasversali
- c) identificazione delle competenze tecnico – professionali
- d) standard minimi formativi (contenuti, metodologie didattiche, durata, metodologie di valutazione)

Piano formativo individuale

Il *Piano formativo individuale*, trasmesso al Centro per l'impiego competente per territorio.

Soggetti preposti alla erogazione della formazione formale

- a) organismi pubblici o privati iscritti nel Catalogo regionale dei soggetti erogatori della formazione per l'apprendistato, capaci di garantire una diffusa dislocazione territoriale dell'offerta formativa, garantire un raccordo, in materia di formazione degli apprendisti e dei tutor aziendali, con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano regionale e/o con gli enti bilaterali, vantare esperienza maturata nella formazione formale degli apprendisti
- b) aziende in possesso della capacità formativa

Tutor aziendale

Il ruolo di *tutor aziendale* è svolto da un lavoratore inquadrato contrattualmente ad un livello pari o superiore rispetto alla qualifica che deve conseguire l'apprendista al termine del periodo di apprendistato, quale garanzia di possesso delle adeguate competenze all'accompagnamento del lavoratore.

La formazione dei tutor aziendali è realizzata dai soggetti di cui al punto a) ed ha una durata non inferiore a dodici ore.

Accreditamento delle strutture e costruzione dei progetti di formazione

In piena osservanza di quanto disposto dalla Regione Umbria, i sindacati di categoria dei settori coinvolti (commercio, turismo, servizi) hanno lavorato affinché – per il tramite delle agenzie formative di loro diretta emanazione – si garantissero i requisiti minimi per l'accreditamento delle strutture formative, ovvero una diffusa dislocazione territoriale dell'offerta formativa, un raccordo con le associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più

rappresentative sul piano regionale e/o con gli enti bilaterali, un'esperienza maturata nella formazione formale degli apprendisti.

I progetti attraverso cui si accreditavano le strutture formative sono stati presentati da:

- Innovazione Terziario (Confcommercio Imprese per l'Italia della provincia di Perugia)
- Università dei Sapori (Confcommercio Imprese per l'Italia della provincia di Perugia)
- IAL (CISL Umbria)
- Smile (CGIL Umbria)
- Enfap (UIL Umbria)

L'Ente Bilaterale garantisce una collaborazione tecnica che faciliterà la comunicazione con le imprese e la definizione dei profili formativi degli apprendisti per cui hanno ricevuto il parere di conformità.

Il progetto quadro si compone di azioni formative e non in maniera da rendere coerenti i momenti di formazione formale e non formale, con l'obiettivo di:

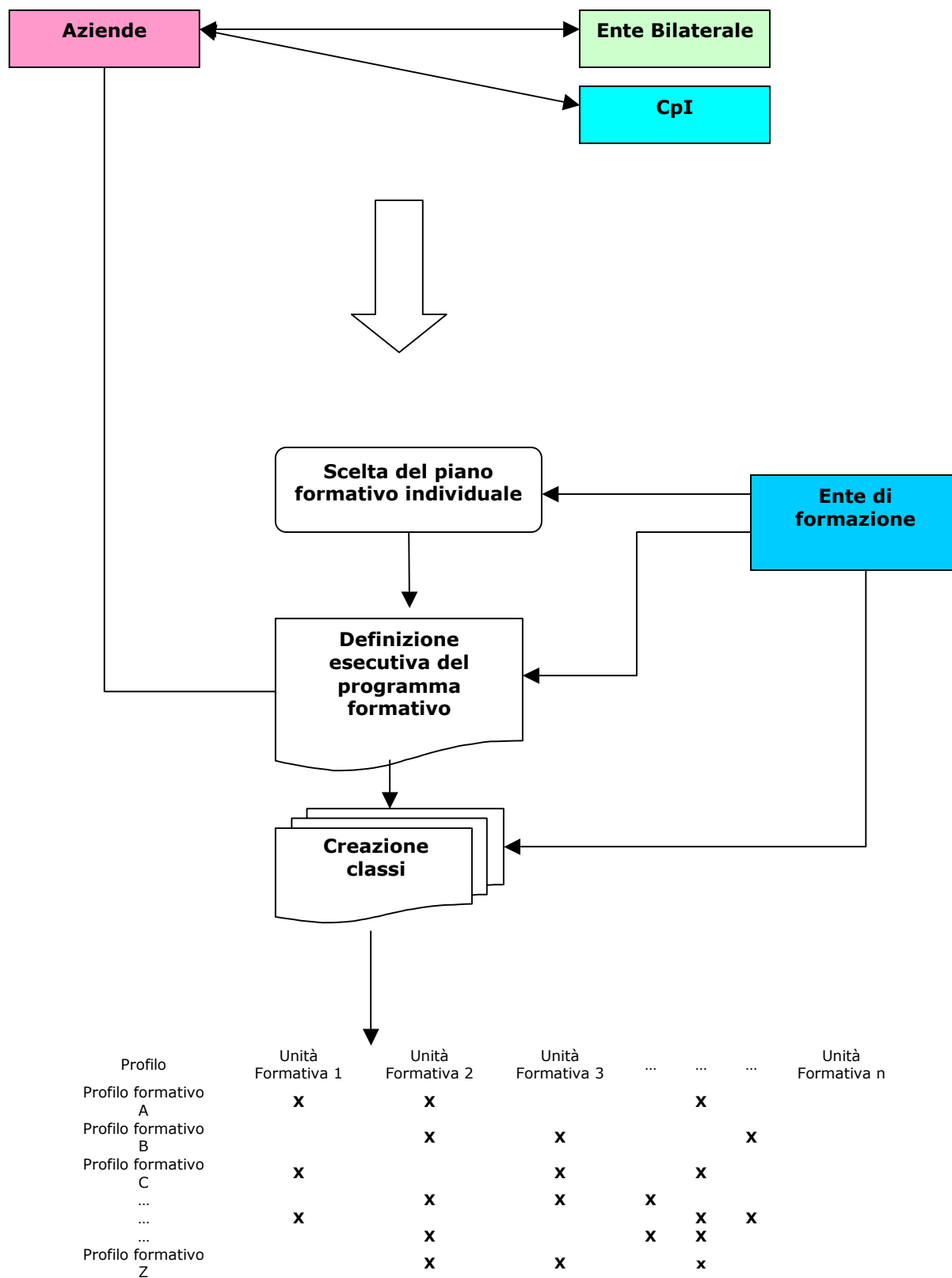
- orientare e preparare all'inserimento lavorativo;
- sviluppare e/o consolidare competenze di base e trasversali;
- sviluppare e/o consolidare competenze tecnico – professionali;
- rielaborare le esperienze svolte in funzione del progetto personale e professionale del singolo apprendista.

I progetti quadro: alcune caratteristiche

Sono stati individuati i principali settori di appartenenza delle aziende che avevano fatto richiesta di formazione per apprendisti, identificando al loro interno le qualifiche richieste ed elaborando un profilo formativo di riferimento per il comparto e la specializzazione considerata, lasciando alla fase attuativa e realizzativa la specificazione di ulteriori elementi di dettaglio del percorso formativo, dietro approfondita analisi del contesto produttivo aziendale.

Nella costruzione del progetto quadro si è cercato un maggior coinvolgimento delle aziende nella definizione del rapporto tra la formazione extra - aziendale e la formazione aziendale e l'identificazione dei criteri con cui rilevare le competenze in ingresso, al fine di definire in modo appropriato la configurazione del percorso personalizzato e le caratteristiche dei moduli da inserire in esso.

Il percorso di definizione del piano formativo e del percorso didattico



L'adozione del Testo Unico e le novità in materia di formazione

Decreto Lgs. 14 settembre 2011 , n. 167

Disciplina del contratto: novità	La disciplina del contratto di apprendistato è rimessa ad appositi accordi interconfederali ovvero ai contratti collettivi di lavoro stipulati a livello nazionale da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale nel rispetto dei seguenti principi
Formazione: novità	La formazione di tipo professionalizzante e di mestiere, svolta sotto la responsabilità della azienda, è integrata, nei limiti delle risorse annualmente disponibili, dalla offerta formativa pubblica, interna o esterna alla azienda, finalizzata alla acquisizione di competenze di base e trasversali per un monte complessivo non superiore a centoventi ore per la durata del triennio e disciplinata dalle Regioni sentite le parti sociali e tenuto conto dell'età, del titolo di studio e delle competenze dell'apprendista.
Standard professionali, standard formativi e certificazione delle competenze	Ai fini della verifica dei percorsi formativi in apprendistato professionalizzante gli standard professionali di riferimento sono quelli definiti nei contratti collettivi nazionali di categoria o, in mancanza, attraverso intese specifiche da sottoscrivere a livello nazionale o interconfederale anche in corso della vigenza contrattuale. La registrazione nel libretto formativo del cittadino della formazione effettuata e della qualifica professionale a fini contrattuali eventualmente acquisita e' di competenza del datore di lavoro.
Istituzione del repertorio	Allo scopo di armonizzare le diverse qualifiche professionali acquisite secondo le diverse tipologie di apprendistato e consentire una correlazione tra standard formativi e standard professionali è istituito il repertorio delle professioni predisposto sulla base dei sistemi di classificazione del personale previsti nei contratti collettivi di lavoro

Accordo interconfederale di riordino della disciplina dell'apprendistato nel settore terziario, distribuzione, servizi

Decorrenza: 26 aprile 2012

Definizione	Il contratto di apprendistato è un contratto a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e all'occupazione dei giovani
Modalità	I datori di lavoro che intendano assumere apprendisti, debbono presentare domanda, corredata dal piano formativo, predisposto anche sulla base di progetti standard, alla specifica Commissione dell'Ente Bilaterale, prevista dall'art. 20 del vigente CCNL Terziario, competente per territorio, la quale esprimerà il proprio parere di conformità in rapporto alle norme previste dal predetto CCNL in materia di apprendistato, ai programmi di formazione indicati dall'azienda ed ai contenuti del piano formativo, finalizzato al conseguimento delle specifiche qualifiche professionali.
Referente per l'apprendistato	L'attuazione del programma formativo è seguita dal referente per l'apprendistato, interno od esterno, che dovrà essere individuato all'avvio dell'attività formativa.
Attività formativa: durata e contenuti	Si definisce qualificazione l'esito di un percorso con obiettivi professionalizzanti da realizzarsi, attraverso modalità di formazione interna, in affiancamento, o esterna finalizzato all'acquisizione dell'insieme delle corrispondenti competenze.
Modalità di erogazione della formazione	<p>La formazione a carattere professionalizzante può essere svolta in aula, on the job, nonché tramite lo strumento della formazione a distanza (FAD) e strumenti di e-learning ed in tal caso l'attività di accompagnamento potrà essere svolta in modalità virtualizzata e attraverso strumenti di teleaffiancamento o videocomunicazione da remoto.</p> <p>Qualora l'attività formativa venga svolta esclusivamente all'interno dell'azienda, l'azienda dovrà essere in condizione di erogare formazione ed avere risorse umane idonee a trasferire conoscenze e competenze richieste dal piano formativo, assicurandone lo svolgimento in idonei ambienti, come indicato nel piano formativo</p>

3.2 conciliazione lavoro e famiglia

Le politiche per la conciliazione rappresentano un'importante fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali che interessano uomini, donne, organizzazioni e forniscono strumenti adatti a garantire un equilibrio tra la sfera lavorativa e quella familiare.

Diverse sono state le iniziative avviate a livello nazionale ma anche europeo allo scopo di favorire un miglioramento della qualità della vita delle famiglie.

In Italia, negli ultimi anni, il tasso di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro è aumentato ma resta ancora basso soprattutto rispetto ad altri paesi europei.

Tra le cause da segnalare: la struttura demografica delle famiglie; la tendenza a relegare la donna nel contesto casalingo, fenomeno che si sta attenuando ormai nelle generazioni più giovani; la differenza di età in termini di presenza nel mercato del lavoro tra gli uomini, il cui tasso di attività aumenta col crescere degli anni, e le donne per le quali si rileva un graduale ridimensionamento derivante dal doppio ruolo di lavoratrici e madri.

Nell'ultimo decennio si è però assistito ad una graduale crescita della partecipazione femminile nella vita sociale, professionale e familiare dovuta a molteplici fattori tra cui, essenzialmente, l'incremento della scolarizzazione

femminile, un graduale cambiamento culturale, maggiori opportunità di occupazione per le donne ma tutto questo deve essere accompagnato da una legislazione forte ed incisiva che invece ad oggi risulta ancora insufficiente.

La legislazione

La stessa Costituzione italiana, all'art. 37 stabilisce che "La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e a parità di lavoro le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore.

Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione."

Negli anni poi una serie di provvedimenti legislativi hanno rafforzato il principio presente nella carta costituzionale al fine di garantire in concreto l'effettivo svolgimento del ruolo di entrambi i genitori (madre e padre) nella cura e nell'assistenza della prole dando quindi pari dignità al lavoro della donna, creando i presupposti per favorire una maggiore autonomia sul piano personale professionale e quindi economico.

Tra le leggi fondamentali che hanno contribuito ad un notevole cambiamento è necessario sottolineare la Legge 1204 del 1971 "tutela delle lavoratrici madri" che aveva introdotto alcuni fondamentali diritti quali il periodo di astensione dal lavoro e il divieto di licenziamento entro il primo anno di vita.

La Legge 903 del 1997 "parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro" ha rappresentato una svolta decisiva allo scopo primario di realizzare una parità di trattamento tutelando la donna lavoratrice e, d'altra parte, estende alcuni diritti anche al lavoratore padre.

Il percorso normativo si è sviluppato fino all'emanazione della Legge 53 del 2000 il cui intento è quello di promuovere un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante:

- a) l'istituzione dei congedi dei genitori e l'estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap;
- b) l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione;
- c) il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale.

Con il D. Lgs. 151/2001, "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità", sono state introdotte diverse misure tra cui:

- ✓ divieto durante la gestazione di adibire la lavoratrice a lavori che potrebbero creare problemi (sollevare pesi, lavori pericolosi; insalubri);
- ✓ divieto di modifica delle mansioni, per motivi di sicurezza è possibile mantenendo retribuzione e qualifica;
- ✓ tutele anche nel corso del primo anno di vita del bambino (divieto del lavoro notturno);
- ✓ divieto di licenziamento durante la gestazione e l'allattamento (fino al 1° anno di vita);
- ✓ Permessi per allattamento fino al compimento del primo anno di vita del bambino;
- ✓ Astensione obbligatoria per 2 mesi precedenti la data del parto presunta e per i tre mesi successivi;
- ✓ Durante l'astensione obbligatoria la lavoratrice ha diritto ad una indennità pari all'80% della retribuzione carico dell'ente pubblico INPS, il CCNL del commercio e servizi prevede l'integrazione fino al 100% da parte del datore di lavoro;
- ✓ Sono previsti ulteriori periodi di astensione facoltativa con indennità al 30% a carico dell'ente pubblico INPS;
- ✓ Sono previsti sgravi contributi a favore delle imprese che assume lavoratori a tempo determinato per sostituire personale in maternità.

La Legge finanziaria del 2002 ha previsto finanziamenti specifici a favore delle imprese per l'apertura, al loro interno, di asili nido o ludoteche con l'obiettivo di migliorare l'ambiente lavorativo, la qualità della vita delle lavoratrici e rendere meno problematico il distacco della madre dal neonato.

Il 7 marzo 2011, infine è stata siglata un'intesa tra il Ministero del lavoro e dalle Parti Sociali sulle misure a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro, principalmente per sostenere la crescita dell'occupazione femminile.

Nell'intesa si sottolinea l'importanza di una modulazione flessibile dei tempi e degli orari di lavoro, tanto nell'interesse dei lavoratori che dell'impresa, e si concorda che è anche attraverso la pratica della contrattazione di secondo livello che può essere assicurata nel modo migliore la distribuzione degli orari di lavoro nell'arco della settimana, del mese, dell'anno, in risposta alle esigenze dei mercati, adeguando - nel rispetto della normativa di legge - la durata media e massima degli orari alle esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone.

C'è poi l'impegno a valorizzare, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive e le dimensioni aziendali, le buone pratiche di flessibilità family friendly e di conciliazione esistenti.

Cosa prevede il CCNL

Seppure nel CCNL non c'è un riferimento specifico rispetto al tema della conciliazione lavoro-famiglia ci sono molti riferimenti e strumenti in grado di facilitare il ruolo della donna nell'ambito lavorativo, un esempio è rappresentato dalla possibilità, da parte del lavoratore, di richiedere la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale.

Eventuali accordi integrativi aziendali possono normare e migliorare il CCNL, alcuni di essi, siglati tra FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS-UIL e ad oggi un ristretto imprese spesso multilocalizzate, hanno individuato delle prassi, a volte interessanti quali:

- la trasformazione del contratto da tempo pieno a parziale per consentire alle madri lavoratrici l'assistenza al bambino prevedendo l'assunzione di "sostituti" per le ore non coperte;
- un affiancamento/tutoraggio per consentire il reinserimento delle lavoratrici al rientro dalla maternità;
- un voucher annuo e un bonus nascita;
- una serie di servizi il cui costo è a carico dell'azienda a vantaggio dei dipendenti per la gestione ottimale del tempo da dedicare alla famiglia, alla propria salute e alle incombenze domestiche quali: il supporto nell'individuazione di baby-sitter, presenza periodica di medici specializzati e/o possibilità di accedere a servizi medici (analisi del sangue,...) in azienda.

Si tratta comunque di esperienze che spesso sono volte ad una immagine aziendale e non intaccano la vera sostanza dell'organizzazione aziendale in cui ad oggi la conciliazione tra lavoro e cura viene considerata una eccezione all'organizzazione del lavoro e all'orario standard.

3.3: modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività

Sul punto merita attenzione la disciplina sulla detassazione. La fonte è normativa, di provenienza principalmente fiscale con dei riflessi sul ruolo della contrattazione collettiva.

L'art. 2 del D.L. n. 93 del 2008 ha previsto, con riferimento al secondo semestre del 2008, un'imposta sostitutiva del 10% per le somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato, in relazione sia a prestazioni di lavoro straordinario che ad incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa e altri elementi di competitività e redditività legati all'andamento economico dell'impresa.

Il regime di tassazione agevolata è stato prorogato per gli anni 2009 (art. 5 del D.L. 29 novembre 2008, n. 185) e 2010 (art. 2, commi 156 e 157, della legge 23 dicembre 2009, n. 191), limitatamente però ai soli elementi retributivi premiali (lett. c) dell'art. 2 del D.L. n. 93), con esclusione, dunque, del lavoro straordinario (lett. a) dell'art. 2 del D.L. n. 93), del lavoro supplementare e di quello reso in funzione di clausole elastiche (lett. b) dell'art. 2 del D.L. n. 93).

Tuttavia, con la risoluzione n. 83 del 17 agosto 2010, l'Agenzia delle Entrate ha precisato che il regime agevolativo deve ritenersi applicabile anche con riferimento alle erogazioni relative alle prestazioni di lavoro straordinario e di lavoro notturno, a condizione che queste siano riconducibili ad incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa ed altri elementi di competitività legati all'andamento economico dell'impresa.

La materia in esame ha trovato ulteriore regolamentazione nella circolare congiunta dell'Agenzia delle Entrate e del Ministero del Lavoro, n. 47 del 27 settembre 2010, che riprendendo il principio contenuto nella risoluzione n. 83 dell'Agenzia delle Entrate, stabilisce che il lavoro straordinario, il lavoro notturno e quello organizzato a turni sono agevolabili anche per i periodi di imposta 2009 e 2010, semprechè sussista *"un vincolo di correlazione con i parametri di produttività."*

In specie, in virtù di quanto chiarito con i provvedimenti amministrativi citati, può affermarsi che:

- il *lavoro straordinario* agevolabile è solo quello per il quale sussiste un vincolo di correlazione con i parametri di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa ed altri elementi di competitività legati all'andamento economico dell'impresa. L'agevolazione riguarda sia l'ipotesi di straordinario cosiddetto "forfetizzato," ossia reso dai dipendenti che non sono vincolati dall'orario di lavoro, sia le altre tipologie di prestazione straordinaria di lavoro;
- il *lavoro supplementare o reso sulla base di clausole elastiche* può essere oggetto dell'agevolazione in esame solo se legato al perseguimento di un incremento di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa ed altri elementi di competitività legati all'andamento economico dell'impresa;
- il *lavoro notturno* è agevolabile, sia se ordinario sia se occasionale, semprechè le prestazioni di lavoro notturno diano luogo o siano comunque collegate ad incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa ed altri elementi di competitività legati all'andamento economico dell'impresa. Inoltre, sono oggetto dello speciale regime di tassazione non soltanto le indennità o le maggiorazioni erogate per prestazioni di lavoro notturno, ma anche il compenso ordinario corrisposto per quella stessa prestazione lavorativa;
- le indennità (o maggiorazioni) corrisposte per *lavoro organizzato a turni* rientrano nel regime di tassazione agevolata, sia nel caso in cui l'impresa applichi per la prima volta l'organizzazione del lavoro a turni, sia nel caso in cui l'impresa applichi un nuovo e più ampio schema di turnazione. In tutte e due le ipotesi, il lavoro organizzato a turni è agevolabile solo se sia in grado di dare luogo ad incrementi di produttività innovazione ed efficienza organizzativa ed altri elementi di competitività legati all'andamento economico dell'impresa. Nel caso in cui il lavoratore turnista svolga il lavoro nelle ore notturne, potrà usufruire del regime di tassazione per l'intero compenso percepito (ossia compenso ordinario più maggiorazione);
- infine si ricorda che, come convenuto dalle parti in calce all'art. 141 del CCNL del Terziario, *"rientrano nelle ipotesi di cui all'art. 2, lett. c) del DL 93/2008, convertito in legge n. 126/2008"* le maggiorazioni riconosciute a fronte del *lavoro domenicale*.

Si sottolinea che l'agevolazione in oggetto si applica, per un importo massimo di 6.000 euro per gli anni 2009 e 2010, a favore dei lavoratori dipendenti del settore privato, titolari di un contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, che non abbiano superato nell'anno precedente un importo di redditi di lavoro dipendente pari a euro 35.000 lordi.

Procedura per la fruizione della tassazione agevolata sulle retribuzioni versate

Nella citata circolare n. 47, l'Agenzia delle entrate afferma che i lavoratori dipendenti possono far valere la tassazione più favorevole sulle retribuzioni già sottoposte alla tassazione ordinaria, in sede di dichiarazione dei redditi, presentando una dichiarazione integrativa per gli anni passati o avvalendosi dell'istanza di rimborso.

A tal fine, il datore potrà darne conto anche tramite dichiarazione scritta al prestatore di lavoro, con la quale attesti l'incremento di produttività e competitività. Le imprese, dunque, possono rilasciare al dipendente una dichiarazione nella quale indicano le somme versate a titolo di incremento della produttività, tassate ad imposta ordinaria che, invece, alla luce dei chiarimenti forniti dall'Amministrazione, debbono essere assoggettate ad imposta sostitutiva.

In considerazione, però, della difficoltà, per i soggetti interessati, di porre in essere nei tempi ordinari i citati adempimenti, l'Agenzia delle Entrate è tornata sull'argomento con la circolare n. 48 del 27 settembre 2010 e con la risoluzione n. 130 del 14 dicembre 2010.

Nella circolare n. 48, l'Amministrazione finanziaria indica una procedura mediante la quale poter richiedere, per entrambi i periodi d'imposta interessati (2009 e 2010), il rimborso delle maggiori imposte pagate.

In particolare, l'Amministrazione precisa che:

- verrà predisposto un modello CUD/2011 nel quale indicare, non solo le somme relative al 2010, ma anche quelle erogate negli anni 2008 e 2009 per il conseguimento di elementi di produttività e, dunque, assoggettabili ad imposta sostitutiva in tali anni;
- il dipendente potrà recuperare il proprio credito mediante la dichiarazione dei redditi da presentare nel 2011.

Con la risoluzione n.130, l'Amministrazione chiarisce che, ove venga utilizzata la procedura di rimborso mediante il mod. CUD/2011, la certificazione del datore di lavoro che le somme erogate sono legate ad incrementi di produttività potrà essere *"effettuata con un'esplicita dichiarazione da apporre nello spazio riservato alle annotazioni della certificazione CUD"*.

In altri termini, il recupero delle maggiori imposte versate per l'erronea tassazione delle retribuzioni agevolate può avvenire in uno dei modi di seguito descritti.

Secondo le indicazioni contenute nella circolare n. 47 del 2010:

- per le somme percepite dal lavoratore nel 2008, utilizzando il modello Unico integrativo 2009 (i cui termini per la presentazione sono però ormai scaduti) oppure presentando l'istanza di rimborso entro 48 mesi dalla data di effettuazione della ritenuta;
- per le somme percepite nel 2009, utilizzando il modello Unico 2009 (i cui termini per la presentazione sono però ormai scaduti), magari presentandolo tardivamente (ossia entro il 29 dicembre 2010). Salva sempre la possibilità di utilizzare, anche per tali somme, l'istanza di rimborso;
- per le somme di cui si chiede il recupero delle imposte, il datore di lavoro deve rilasciare al lavoratore una dichiarazione nella quale certificare che le retribuzioni sono legate ad incrementi di produttività.

Secondo le indicazioni contenute nella circolare n. 48 e nella risoluzione n. 130:

- per le sole somme percepite nel 2008 e nel 2009, il datore di lavoro è chiamato a riempire gli appositi spazi creati nel modello CUD/2011, certificando il fatto che somme sono legate ad incrementi di produttività, mediante esplicita dichiarazione nel campo annotazioni del modello CUD. Il lavoratore potrà poi recuperare le imposte mediante la dichiarazione dei redditi 2011 (modello 730 o Unico).

A fronte di tale disciplina, con il rinnovo del ccnl del terziario, della distribuzione e dei servizi del 26 febbraio 2011 è stata inserita nell'articolato contrattuale la dichiarazione a verbale in materia di detassazione.

L'imposta sostitutiva del 10% viene riconosciuta solo per gli istituti richiamati al II livello di contrattazione.

Possano essere oggetto di accordi i seguenti istituti:

- lavoro straordinario;
- lavoro supplementare;
- compensi per clausole elastiche e flessibili;
- lavoro a turno;
- lavoro domenicale o festivo anche svolto durante il normale orario di lavoro;

- lavoro notturno;
- premi variabili di rendimento;
- ogni altra voce retributiva finalizzata a incrementare la produttività aziendale, la qualità, la competitività, la redditività, l'innovazione ed efficienza organizzativa.

Si precisa, altresì, che è stato sottoscritto l'Accordo Quadro nazionale in materia di detassazione, sia con la FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTUCS-UIL, sia con la CGIL, la CISL e la UIL, al fine di agevolare l'accordo sui territori, per l'applicazione dell'imposta sostitutiva del 10% sulle componenti accessorie della retribuzione a fronte di incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, in relazione a risultati riferibili all'andamento economico o agli utili dell'impresa o ad ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

3.3.1 Partecipazione in Europa e in Italia: tra prospettive *de iure condendo* e prassi.

Focus su Auchan e Merloni

Report of Roberta Caragnano intervention, Researcher ADAPT (association for international and comparative studies) and research fellow of University of Modena and Reggio Emilia¹

1. I problemi connessi alla definizione giuridica di partecipazione

La partecipazione dei lavoratori alla gestione, ai risultati e ai profitti delle imprese è un tema che negli anni ha acquistato nuova linfa nel contesto europeo, e grande impulso anche a livello di legislazioni nazionali, in quanto la diffusione di schemi partecipativi è considerata uno strumento per facilitare lo sviluppo di un modello evoluto di Relazioni Sindacali in una logica di fidelizzazione e promozione.

Il presupposto in chiave comparata è che l'implementazione di schemi partecipativi è un prisma fondamentale delle relazioni di lavoro in grado di segnare un cambiamento per introdurre «Relazioni Sindacali favorevoli all'innovazione» e orientate verso sistemi cooperativi-partecipativi. L'esperienza comparata è univoca nel segnalare come i sistemi partecipativi siano quelli in grado di conferire maggiore competitività al sistema produttivo pur nella diversità dei sistemi stessi.

Jean-Claude Juncker, infatti, sottolinea ciò nella sua introduzione al Rapporto Pepper IV, *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*, e ribadisce che «[...] La partecipazione finanziaria dei dipendenti ai profitti delle aziende per le quali lavorano, come elemento aggiuntivo alla retribuzione mensile, non è altro che l'attuazione pratica dell'idea che la creazione di ricchezza in un'azienda è il principale risultato del lavoro e del know-how dei suoi dipendenti. Al datore di lavoro offre, invece, la possibilità di armonizzare i propri interessi con quelli dei dipendenti, di legare parte del costo del lavoro al rendimento aziendale e se ben organizzata, di aumentare la motivazione [...]».

Prima di entrare nello specifico del tema e degli aspetti regolativi, al fine di indagare le potenzialità del ricorso a strumenti partecipativi, però, appare opportuno fornire una definizione semantica più completa del concetto "partecipazione dei lavoratori", ricco di connessioni pratiche oltre che teoriche, stante anche l'intenso dibattito esegetico sulla nozione e definizione - non solo giuridica - che stimola l'attenzione delle parti sociali e del mondo economico-imprenditoriale per le diverse implicazioni che genera. Se la partecipazione nella sua accezione classica può essere considerata, nei termini di Cella e Treu, una quarta forma di azione sindacale accanto alle tre identificate alla fine dell'Ottocento dai coniugi Webb: regolamentazione unilaterale, contrattazione collettiva, iniziativa legislativa promossa dal sindacato; oggi la partecipazione può essere intesa, così come condivisa da Poutsma, in senso ampio come «ogni processo che consenta ai lavoratori di esercitare una qualche influenza sul proprio lavoro, sulle condizioni e sui risultati del proprio lavoro» e dunque comprensiva anche delle procedure di informazione e consultazione, ancorché non determinanti ai fini delle decisioni dei manager. In senso stretto, invece, afferisce «all'insieme di organismi e procedure,

¹ Il presente intervento è, in parte, un estratto del libro R. Caragnano, *Il codice della Partecipazione*. Contributo alla studio della Partecipazione dei lavoratori, Giuffrè, Milano, 2011.

che possono essere istituiti a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative per imporre decisioni comuni su materie ricomprese nel potere di gestione dell'impresa». Ma quando parliamo di partecipazione, sia nel contesto italiano che in quello europeo, a quale forme ci riferiamo, sotto quale lente leggiamo il fenomeno e quali sono le chiavi di lettura? La partecipazione, infatti, ha maglie ampie e interessa non solo il campo giuridico ed economico ma anche quello sociale e sociologico a dimostrazione che la partecipazione dei lavoratori «tanto nell'impresa attraverso il loro responsabile coinvolgimento decisionale e operativo; quanto all'impresa attraverso il concorso alla definizione del suo dover essere e dei suoi obiettivi generali» assume una molteplicità di manifestazioni e si presenta come un prisma con molte sfaccettature in un contesto nel quale relazioni interne, contrattuali e partecipative si combinano reciprocamente in modo tale da poter assicurare un miglior bilanciamento degli interessi di tipo socio-economico. Se consideriamo la partecipazione da un punto di vista strettamente giuridico questa nella sua concezione classica può essere: antagonistica, collaborativa e integrativa². Nel primo modello, che tende alla modificazione effettiva della asimmetria del rapporto di lavoro salariato, la partecipazione è intesa come strumento che consente il superamento del tradizionale rapporto capitale-lavoro. In questa tipologia rientrano le forme del cd. "controllo operaio": l'impresa cooperativa e l'impresa autogestita.

Il secondo modello, ossia la partecipazione collaborativa, contempla la possibilità, per i lavoratori, di migliorare la posizione socio-economica e di correggere determinate asimmetrie senza modificare l'assetto istituzionale del capitalismo e la ragione sociale dell'impresa. La partecipazione, in questa accezione, ha compiti ed istituti che consentono il temperamento tra il miglioramento delle condizioni dei lavoratori e le esigenze dell'impresa; rientrano nella partecipazione collaborativa il modello della codeterminazione tedesca e il modello concertativo tra imprese, sindacati e istituzioni tipico delle realtà italiane e spagnole.

La partecipazione *integrativa*³, infine, si propone di interessare i dipendenti (non necessariamente mediante le loro rappresentanze) all'andamento dell'impresa e/o a coinvolgerli nelle sue vicende e nel suo destino. Appartengono a questo modello le esperienze più tipiche della realtà anglosassone che attraverso gli strumenti dei gain-sharing e profit sharing realizzano una comunanza di interessi ed obiettivi tra gli attori dell'impresa.

Allo stesso tempo parlare di partecipazione dei lavoratori significa non tralasciare l'analisi delle componenti micro e macroeconomiche e il rapporto con la flessibilità interna fermi restando gli input comunitari. Un dato oggettivo è che la partecipazione è comunque uno strumento di redistribuzione della ricchezza, sviluppo economico sostenibile per gli effetti positivi che produce sulla qualità del lavoro, sulla conoscenza e sulla professionalità del dipendente ma al tempo stesso è anche elemento di coesione sociale divenendo strumento di gestione aziendale. Tanto è stato ribadito dall'Unione Europea nei suoi atti, nonché nella Strategia Europea per l'Occupazione, dove è stato ed è ancora oggi più volte sottolineato il ruolo chiave della partecipazione *tout court* e del suo legame con la qualità, la produttività del lavoro e delle Relazioni Sindacali. In linea con tale orientamento si è posto anche il Rapporto del Gruppo di Alto Livello sulle Relazioni Sindacali e il cambiamento nell'Unione Europea del marzo 2000 il quale sosteneva, in chiave valutativa e prospettica, come la qualità dell'occupazione dipenda dalla qualità delle Relazioni Sindacali e dal rafforzamento della cultura e degli istituti partecipativi. Non solo. Il coefficiente di partecipazione dei sistemi Paese è indice di verifica della qualità dei sistemi di Relazioni Sindacali insieme al dialogo sociale e alla partecipazione finanziaria.

2. Le iniziative legislative della Commissione europea e le tappe della politica europea in materia di partecipazione finanziaria

Il tema della partecipazione finanziaria dei lavoratori ha trovato slancio nel contesto europeo ed internazionale negli anni Ottanta con le teorizzazioni sulla c.d. *share economy* e sulla democrazia economica.

Nell'analisi della normativa comunitaria la partecipazione può essere considerata sia come complesso di diritti di informazione e consultazione sia come presenza dei rappresentanti dei lavoratori negli organi societari sia come partecipazione economica e finanziaria. Se per quel che riguarda i diritti di informazione e consultazione la Comunità europea è intervenuta con l'emanazione di direttive, per la partecipazione finanziaria, invece, l'azione non si è concretizzata in norme cogenti ma si è manifestata solo con atti non vincolanti soprattutto per la presenza «dell'assorbente profilo retributivo delle questioni connesse alla partecipazione economica e finanziaria».

Il primo atto delle istituzioni comunitarie è stato il Memorandum del 1979 sulla partecipazione dei lavoratori alla formazione dei patrimoni con il quale si sollecitavano forme e strumenti partecipativi dei prestatori di lavoro al capitale delle imprese di appartenenza. Ad esso, nel 1983, è seguita la Risoluzione del Parlamento europeo⁴ che invitava la Commissione ad intervenire sulla materia con una raccomandazione e ad esaminare l'opportunità di elaborare una

² G. BAGLIONI, *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Il Mulino, Bologna, 1995.

³ Tale modello si è diffuso insieme allo sviluppo delle teorie di *human resources management* cfr. H. KRIEGER, K. O'KELLY, *La diffusione dell'impresa in Europa*, in *L'impresa al plurale*, 1994, n. 3-4. Tuttavia, come sostenuto da una parte della dottrina, la partecipazione integrativa non implica necessariamente la partecipazione al *decision making* produttivo, in quanto tale forma di partecipazione include sia politiche di mero coinvolgimento sia di interessamento dei lavoratori, legati ai risultati economico e/o finanziari dell'impresa. Sul punto si legga R. MOLESTI, *Impresa e partecipazione. Esperienze e prospettive*, Franco Angeli, Milano, 2006.

⁴ In *GUCE*, 12 ottobre 1983, n. 307/68.

direttiva almeno per alcuni settori. Il Parlamento caldeggiava la partecipazione sottolineando il principio per cui la proprietà dovesse avere una funzione sociale e dichiarava che «solo una proprietà individualmente disponibile e largamente diffusa corrisponda al principio della distribuzione del potere». Il testo della Risoluzione, come sostenuto anche da parte della dottrina⁵, per alcuni aspetti sembra riprendere l'esperienza dei fondi salariali svedesi diffusi negli anni Settanta e Ottanta dai partiti socialdemocratici scandinavi sulla base dell'idea che la partecipazione finanziaria potesse servire da strumento di ripartizione di ricchezza e potere e quindi funzionare come mezzo di politica distributiva e giustizia sociale. In tal senso forte è l'influsso dell'esperienza legislativa tedesca presente anche nell'evoluzione dell'attenzione della Comunità europea al fenomeno della partecipazione. Proprio il riferimento, contenuto nella Risoluzione del 1983, al salario di investimento è espressione di ciò e si rifà a quanto previsto dalle leggi tedesche, in tema di *Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer*, emanate tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli Ottanta quando in Germania erano stipulati accordi con i quali i datori di lavoro si impegnavano a garantire ai loro dipendenti (in aggiunta alla retribuzione) un salario di investimento costituito da una somma forfettaria concessa ai lavoratori sulla base degli utili di impresa. L'obiettivo era la promozione di una migliore giustizia distributiva tra datori di lavoro e lavoratori.

Dopo varie sollecitazioni negli anni Novanta è stata approvata la Raccomandazione del Consiglio n. 92/443/CEE del 27 luglio 1992 concernente la promozione della partecipazione dei lavoratori subordinati ai profitti ed ai risultati dell'impresa (compresa la partecipazione al capitale). L'atto comunitario avente natura non vincolante trova il suo presupposto nella Comunicazione della Commissione sul programma di azione relativo alla implementazione della Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori del 1989. La raccomandazione, secondo gli orientamenti della dottrina maggioritaria, forniva una definizione comprensiva delle varie forme di partecipazione economica dei lavoratori nell'impresa (partecipazione agli utili e azionaria) e individuava dei requisiti che, a prescindere dalle diversità delle legislazioni nazionali, avrebbero dovuto accompagnare i vari sistemi partecipativi. A riguardo, un suggerimento importante era l'adozione di strumenti "legali", a sostegno della partecipazione, che potessero concretizzarsi in sgravi fiscali e retributivi sul modello della legislazione francese e del Regno Unito. In particolare, la raccomandazione invitava espressamente gli Stati membri a «riconoscere i vantaggi potenziali presentati da un maggior ricorso, sia individualmente sia collettivamente, ad un'ampia varietà di formule di partecipazione dei lavoratori subordinati ai profitti e ai risultati dell'impresa, quali la partecipazione agli utili, l'azionariato oppure una combinazione di formule» indicando puntualmente due condizioni imprescindibili per il loro effettivo decollo nell'adeguamento delle strutture giuridiche esistenti, da un lato e, dall'altro, del coinvolgimento e della responsabilizzazione delle parti sociali.

Accanto alla Raccomandazione, nelle tappe più importanti della politica comunitaria un ruolo chiave, è stato svolto anche dal Programma di azione sociale del 1989-1992 concretizzatosi nei Rapporti Pepper I⁶ e II e dal Working Paper, *Financial participation of employees in the European Union*, SEC(2001)1308, confluito nella Comunicazione del 2002. Se il rapporto Pepper I si concludeva con alcune concrete proposte di intervento, nel Pepper II si evidenziavano da un lato gli ostacoli e le condizioni favorevoli all'adozione di piani di partecipazione finanziaria e lo stretto legame tra partecipazione e produttività, senza trascurare il ruolo chiave svolto dalle politiche poste in essere dai governi nazionali, dall'altro, si segnalava una staticità degli Stati membri a recepire le indicazioni del Rapporto stesso. È però con il Working Paper della Commissione europea che a livello comunitario si è avviata una consultazione preliminare sul tema e si sono poste le basi per un dibattito a livello europeo tra le parti sociali e le istituzioni comunitarie. Il Paper, che seguiva l'impostazione tracciata nel 2000 dai Paesi membri durante il vertice di Lisbona, non solo illustrava lo stato dell'arte e forniva dati sulla diffusione della partecipazione finanziaria ma dedicava anche ampio spazio all'enucleazione dei motivi che avrebbero legittimato un intervento della Commissione europea sulla base dei principi di sussidiarietà e proporzionalità dal momento che un problema reale è rappresentato dall'impossibilità pratica di alcuni Stati membri di intervenire sulla materia. Il Working Paper è stato suffragato nel 2002 nella Risoluzione del Parlamento europeo sulla Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni su un Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti con cui si sollecitava la Commissione a promuovere lo scambio di informazioni e best practices a livello transnazionale per studiare l'impatto dell'adozione di tali piani sull'occupazione e sulla flessibilità salariale. Allo stesso tempo si invitavano gli Stati a recepire le indicazioni del Rapporto per mezzo della contrattazione collettiva e ad emanare una disciplina-quadro che prevedesse incentivi fiscali.

La Comunicazione del 2002 nella sostanza riprendeva quanto anticipato dal Working Paper e concluso dagli studi dell'Eurofound di Dublino e forniva le linee guida su tre temi fondamentali in materia: i principi generali a cui informare la partecipazione finanziaria, le modalità per il superamento delle barriere transnazionali e le azioni per una maggiore diffusione degli strumenti partecipativi. Nel documento, inoltre, si recepivano le posizioni delle parti sociali, in particolare sulla volontarietà dell'adesione da parte dei lavoratori, la regolarità nell'applicazione di regimi di partecipazione finanziaria nonché la chiarezza e la trasparenza degli stessi.

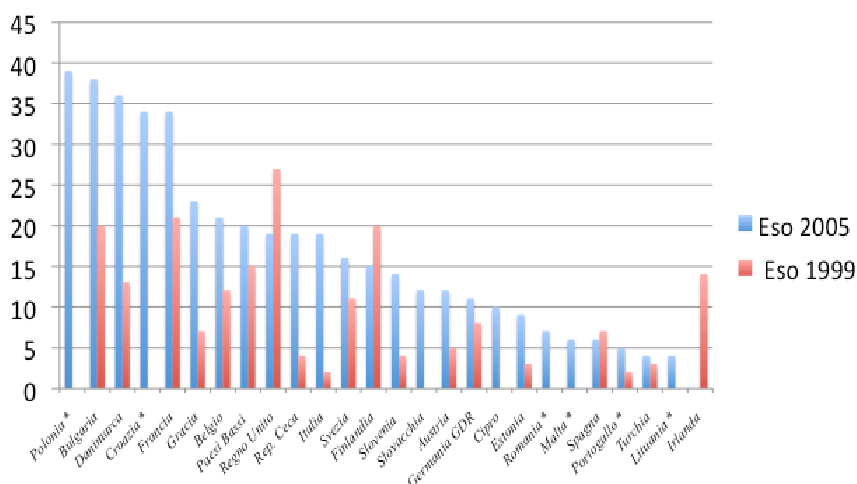
3. Il Rapporto Pepper IV e i suoi risultati

⁵ A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Giuffrè, Milano, 1998.

⁶ Rapporto Pepper I, *Promotion of employee participation in profits and enterprise results*, in *Social Europe*, 1991, suppl. 3.

Nel 2008/2009 con il Rapporto Pepper IV ⁷ il tema della partecipazione è tornato all'attenzione degli studiosi e delle istituzioni comunitarie. Il Rapporto collocandosi in posizione differente dai precedenti offre una dettagliata descrizione delle tipologie e delle forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa ed è per questo di particolare utilità nell'orientare il confronto avviato da Governo e parti sociali sulle prospettive di riforma. La novità del Rapporto è che per la prima volta si è proceduto ad una mappatura delle politiche e prassi nazionali e ciò rappresenta un importante contributo per il rafforzamento dello scambio di informazioni e per l'individuazione di prassi modello. Gli elementi essenziali su cui il documento si sviluppa sono la descrizione dell'ambito legislativo e degli incentivi fiscali e contributivi nei diversi Paesi, il benchmarking dei regimi di partecipazione finanziaria, l'analisi comparata delle politiche e delle caratteristiche nazionali che influenzano l'applicazione di modelli partecipativi. Sulla base della combinazione dei dati dal Rapporto Pepper IV emerge una tendenza positiva che è condizione necessaria per una svolta significativa della partecipazione a livello nazionale ed europeo. I dati rilevano che più del 15% dei lavoratori del settore privato partecipa finanziariamente all'azienda in cui lavora e la cifra sta aumentando sia per la partecipazione agli utili sia per l'azionariato dei lavoratori. Nel periodo 1999-2005, infatti, i piani di azionariato offerti ai dipendenti (grafico 1) sono passati dal 10% al 18%, i regimi di partecipazione agli utili (grafico 2) dal 19% al 26% e nel complesso nella maggior parte dei Paesi si registra un impegno attivo a favore dello strumento partecipativo.

Grafico 1 – I dati sullo sviluppo dei piani di azionariato nel periodo 1999-2005

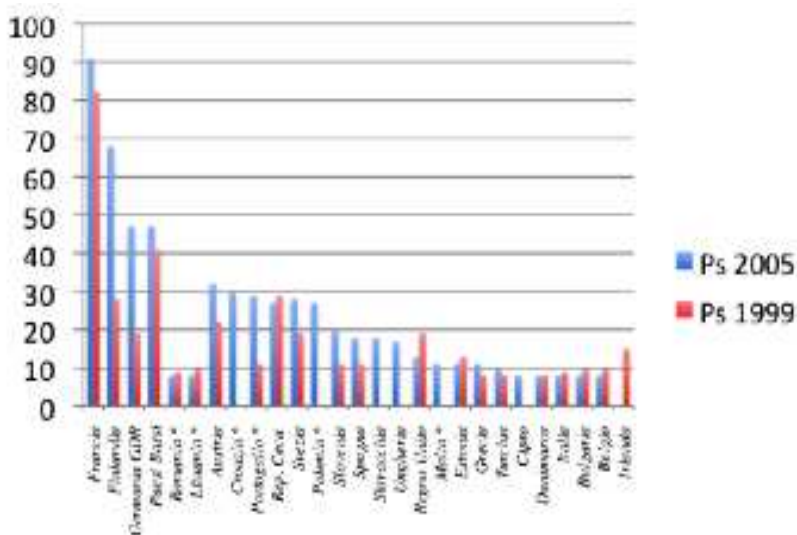


* Croazia, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Romania sono Paesi entrati nell'UE nel 2007 e i dati sono riferiti a questo anno

Legenda abbreviazioni: ESO = Employee Share Ownership

Fonte: elaborazione da rapporto Pepper IV, *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*

Grafico 2 – I dati sullo sviluppo dei piani di azionariato nel periodo Ps 1999-2005



ts and Enterprise Results in the Member and
www.adapt.it, indice A-Z, voce

Croazia, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Romania sono Paesi entrati nell'UE nel 2007 e i dati sono riferiti a questo anno

Legenda abbreviazioni: Ps = Profit-sharing

Fonte: elaborazione da rapporto Pepper IV, *Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*

Dai primi Rapporti Pepper (I e II) negli anni Novanta sulla promozione della partecipazione dei dipendenti agli utili e ai risultati dell'azienda, che fotografavano una situazione poco confortante nel contesto europeo fatta eccezione per Francia e Regno Unito che sono da anni all'avanguardia nella materia, i passi compiuti sono stati considerevoli.

Nel Rapporto Pepper IV, a differenza dei precedenti, si è proceduto ad un benchmarking delle politiche e prassi nazionali il che rappresenta un importante contributo al rafforzamento dello scambio di informazioni e all'individuazione di prassi modello.

Ciò che emerge in prima istanza e rappresenta un anello debole del sistema è l'assenza di una disciplina comunitaria su cui costruire un sistema europeo di riferimento. Lo studio prende in esame le politiche adottate a livello nazionale e i comportamenti assunti dai principali protagonisti in relazione alla concezione e attuazione dei regimi di partecipazione finanziaria e conferma come i governi e le organizzazioni centrali rappresentative delle parti sociali giochino un ruolo fondamentale, anche se in misura diversa, nell'ambito del quadro nazionale della partecipazione.

3.1. Il ruolo dei governi nazionali e un breve excursus comparato

Le politiche nazionali si basano essenzialmente su due principi fondamentali: da un lato la volontarietà dello strumento che non obbliga né lavoratori né aziende ad attuarlo, dall'altro l'autonomia delle organizzazioni dei lavoratori che si affidano alla contrattazione collettiva per realizzare strumenti partecipativi. Questo è il caso della Francia dove accanto a norme di legge che prevedono sia la partecipazione sia l'azionariato vi sono anche prassi attuative regolate nei contratti collettivi.

Le politiche nazionali, possono, pertanto, influenzare l'entità, la prassi e le caratteristiche della partecipazione a livello di singole imprese e sviluppare forme che rendano questo strumento più interessante anche per le piccole e medie imprese (PMI).

In altri casi i governi considerano le proprie funzioni nell'ambito del quadro normativo statutari lasciando invece alle imprese o alle parti sociali il compito di promuovere dei piani. Ne è dimostrazione il fatto che in alcuni Paesi le imprese definiscono unilateralmente piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori impostati su base individuale mentre, in altri, l'assunzione del rischio d'impresa costituisce un investimento collettivo dei lavoratori ed è frutto di una trattativa tra la proprietà e le rappresentanze dei lavoratori che fanno parte di organismi di gestione o di controllo.

Rispetto a tali politiche non mancando però delle perplessità in quanto gli svantaggi principali della partecipazione finanziaria risiedono sia nel pericolo di trasferire il rischio d'impresa ai dipendenti sia nella limitata applicabilità di questi strumenti nelle PMI.

Nel quadro complessivo dei Paesi dell'UE e allo stato attuale, i dati dimostrano che le modalità partecipative sono differenti in relazione alle tipologie di regimi utilizzati: si passa da forme di partecipazione agli utili, alla sottoscrizione di opzioni da parte dei lavoratori, all'azionariato dei dipendenti storicamente diffuso in Francia e Inghilterra dove sono previsti piani di risparmio a supporto dell'acquisizione di azioni. In particolare in Francia sono presenti sistemi facoltativi di coinvolgimento, gli *Intéressement des salariés*, e altri obbligatori nelle aziende con più di 50 dipendenti, i cd. *Participation aux fruits de l'expansion*.

L'analisi comparata dimostra come sia ancora poco sviluppata, con una copertura inferiore al 10% e presente solo nelle aziende di una certa dimensione, la partecipazione finanziaria in Italia, Belgio, Cipro e in Spagna dove negli ultimi tempi l'impiego di stock options ai fini della politica del personale è avvenuto solo a livello prettamente individuale. Diversa e particolare è la situazione nei nuovi Stati membri dell'UE: da un lato in alcuni Paesi lo strumento partecipativo stenta a decollare, in altri invece anche se con diverse accentuazioni si è fortemente sviluppato. Questo è il caso della Slovenia che sebbene sia tra i Paesi in transizione al pari di Bulgaria, Polonia e Croazia ha realizzato un programma di promozione e sviluppo dell'economia basato su una rapida privatizzazione che ha visto aumentare il livello di partecipazione finanziaria dei lavoratori. A questi dati si aggiunge la posizione della Romania che, al

momento, è l'unico Paese che ha legiferato, in materia di diritto societario, sui cash-profit in aziende statali anche se per un limitato numero di esse mentre tra i Paesi non in transizione solo la Turchia ha una legislazione in materia di partecipazione agli utili.

Per quel che riguarda la posizione delle organizzazioni sindacali queste in generale sono favorevoli a forme di partecipazione finanziaria purché siano salvaguardati determinati meccanismi di tutela, nel senso che tali regimi devono interessare tutti in egual misura, non devono sostituirsi alla retribuzione e devono tutelare i dipendenti da rischi eccessivi.

In alcuni casi le organizzazioni sindacali ai piani di azionariato preferiscono la partecipazione agli utili poiché si ritiene che il rischio di sostituzione della retribuzione sia inferiore e che tale regime sia anche in grado di realizzare una maggiore democrazia economica.

Sul versante datoriale le forme di partecipazione finanziaria, in alcuni Stati, sono viste con favore in quanto è riconosciuto il loro ruolo nel promuovere la fedeltà, l'impegno del personale e l'aumento di competitività dell'impresa. In Gran Bretagna, ad esempio, gli imprenditori vedono nella partecipazione finanziaria uno strumento utile per fare aderire i salari alla produttività individuale e collettiva, in Germania e nei Paesi Bassi, invece, sono più cauti e ritengono tali forme di partecipazione possano portare all'impresa non solo vantaggi ma anche rischi.

Il Rapporto, inoltre, guarda con attenzione agli Stati Uniti dove è diffusa la partecipazione dei lavoratori alle dinamiche dell'impresa in particolare ai risultati economici sia nella ipotesi della partecipazione agli utili, legando una parte della retribuzione alle performance aziendali secondo il modello di profit sharing, sia con piani di azionariato secondo il modello Esop. In tale direzione e per favorire lo sviluppo di tali piani anche nel contesto UE la Commissione europea, il Parlamento e il Comitato economico e sociale, dopo la Comunicazione del 14 marzo 2006 (COM (2006) 117 def) che nell'ambito di attuazione del programma comunitario di Lisbona per la crescita e l'occupazione ha definito un quadro politico globale per le PMI nel quale è pienamente riconosciuta l'importanza dei trasferimenti di proprietà delle imprese, sono intenzionati a promuovere un progetto per lo sviluppo di un modello Esop nel quadro comunitario.

4. Le prospettive de jure condendo dell'Europa

Le prospettive future a cui giunge lo studio sono l'adozione di legislazione in materia, con una Raccomandazione del Consiglio su di una piattaforma europea utilizzando l'approccio modulare del cd. Building Block Approach - considerato come uno dei pilastri fondamentali del modello sociale europeo - e il ricorso ad incentivi economici per incoraggiare la partecipazione finanziaria facoltativa.

L'ultimo atto comunitario, in ordine di tempo, è il Parere del CESE del II parere Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa adottato il 21 ottobre 2010 si propone di riprendere il dibattito sulla tematica al fine di darne nuovo impulso, sensibilizzare l'opinione pubblica e le parti sociali sia a livello europeo sia negli Stati membri ad interessarsi all'argomento e ad individuare gli ostacoli che si pongono rispetto all'implementazione di strumenti partecipativi per elaborare soluzioni.

In tal senso il parere propone possibili misure ad hoc da adottare su scala europea. Un principio è basilare: la partecipazione deve essere volontaria, e non può sostituire il salario, dovendo invece costituire un'integrazione del sistema retributivo, né ostacolare la contrattazione salariale vera e propria. Vi è di più. Deve essere comprensibile per i lavoratori e, in questa misura, completare altre forme di partecipazione dei lavoratori, deve rimanere separata dai sistemi pensionistici ma comunque può rappresentare una risorsa previdenziale aggiuntiva a livello individuale. Un altro aspetto importante che il parere sottolinea è la necessità di divulgare e favorire la diffusione di buone pratiche in materia.

Il CESE condivide l'applicazione su base regolare di sistemi partecipativi, il calcolo secondo una formula predefinita, l'applicazione complementare rispetto al sistema di retribuzione tradizionale, l'applicazione sia alle imprese del settore privato sia a quelle del settore pubblico, accanto alla informazione e formazione dei lavoratori sui regimi offerti. Si conferma altresì la Comunicazione della Commissione Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti del 2002.

Le proposte sono: l'emanazione di una raccomandazione del Consiglio relativa alla creazione di una piattaforma europea per la partecipazione finanziaria dei lavoratori che utilizzi diversi metodi tra cui anche l'approccio modulare e prenda in considerazione gli ESOP, ovvero i piani di partecipazione azionaria collettiva dei lavoratori finanziati attraverso la partecipazione agli utili spettante a titolo di prestazione complementare rispetto alla normale retribuzione; la promozione della partecipazione attraverso incentivi fiscali nella misura in cui abbiano un carattere opzionale e non entrino in conflitto con il diritto nazionale e, quindi, l'introduzione di un sistema applicabile a livello transfrontaliero che comporti un'armonizzazione anche in termini di incentivi previsti nei vari Stati membri che potrebbe avere ripercussioni positive sia sulla domanda che sull'offerta.

Parimenti si valuta la possibilità che, in via eccezionale e nel contesto di una crisi aziendale, la partecipazione azionaria possa essere utilizzata anche come contropartita per abbattimenti salariali o altre concessioni dei lavoratori. Su queste basi si sta lentamente facendo strada la convinzione che in caso di contributo al risanamento dell'impresa i lavoratori abbiano diritto, in contropartita, ad essere riconosciuti soci a tutti gli effetti, in tal senso una partecipazione azionaria concessa attraverso una holding, come avviene ad esempio in Austria, potrebbe essere la soluzione giusta. In simili casi i comitati aziendali e le rappresentanze sindacali all'interno dell'azienda, a seconda del tipo di organizzazione, sono coinvolti nelle decisioni strategiche dell'impresa (ad esempio in Consiglio di amministrazione e nell'ambito di altri organi direttivi nonché, se del caso, in qualità di fiduciari).

Il ruolo della partecipazione finanziaria può altresì essere rilevante come forma di finanziamento dell'azienda e contribuire anche ad aumentare la flessibilità interna (in contrapposizione a quella esterna) e quindi ad evitare i licenziamenti. Nel breve termine gli effetti sarebbero la conservazione dei posti di lavoro e la riduzione dei trasferimenti sociali; nel lungo termine, invece, aumenterebbe la competitività e la gestione aziendale. Si tratta comunque di effetti potenziali che meritano un'analisi più approfondita nel contesto della strategia di flessicurezza della Commissione e che sono oggetto di studio da parte del Gruppo di esperti incaricati.

5. Partecipazione e contrattazione collettiva: un dibattito aperto

Una domanda alla quale spesso il mondo accademico, ma anche quello imprenditoriale, ha cercato di fornire una risposta attiene proprio al rapporto tra partecipazione e contrattazione collettiva e se questa, espressione tipica delle Relazioni Sindacali pluraliste, può (se sì, in che misura) convivere con la partecipazione dei lavoratori all'impresa⁸.

Da Flanders che negli anni Ottanta sosteneva con fermezza la separazione tra partecipazione e contrattazione collettiva – riportando come esempio l'esperienza della *Mitbestimmung* tedesca per cui «certe forme di partecipazione sindacale, quali si sono potute verificare con gli accordi di cogestione dell'industria tedesca, sono di natura diversa da quelle derivanti dalla contrattazione collettiva»⁹ – ad oggi, l'evoluzione delle Relazioni Sindacali ha dimostrato che la logica non è completamente antagonista. Nondimeno vi è chi ritiene che lungi dall'essere in rapporto di sostituzione la partecipazione può, invece, contribuire a restituire capacità innovativa ed efficacia regolativa alle Relazioni Sindacali nel contesto della globalizzazione dei mercati¹⁰.

Altro orientamento ritiene, altresì, che entrambe rientrino nella categoria della democrazia industriale con cui «si allude precisamente alla formazione e costruzione di poteri controbilancianti il management: fenomeno manifestato dai congegni più disparati, tramite i quali si realizza l'influenza dei lavoratori e delle loro organizzazioni sulla conduzione dell'impresa e dell'economia» e più specificamente a «ogni procedimento o congegno di attribuzione di competenze normative, comunque, in qualunque sede e per qualsiasi materia previsto, in virtù del quale lavoratori o loro rappresentanze concorrono nella formazione di regole (decisioni) destinate a disciplinare le condizioni in cui si presta il lavoro»¹¹.

Contrattazione collettiva e partecipazione sono dunque concetti che si legano tra loro: la prima può rappresentare lo strumento e il terreno di elezione per lo sviluppo di modelli collaborativi/partecipativi, la seconda ha modalità di espressione che sono il riflesso dei modelli contrattuali caratterizzanti i singoli Paesi. Vi è anche di più, i processi di negoziazione che portano all'esercizio dei diritti di informazione, consultazione e partecipazione altro non sono che una forma di contrattazione collettiva. Clegg¹² considera la contrattazione collettiva come l'espressione più piena e la forma ideale di partecipazione laddove altre forme sarebbero alternative o sostituti parziali dovuti al sottosviluppo della contrattazione. Inoltre il rapporto tra contrattazione collettiva¹³ e partecipazione – soprattutto rispetto alle tematiche della partecipazione o, più genericamente, del coinvolgimento dei lavoratori – costituisce l'asse portante del diritto sindacale europeo che si sta modellando intorno al dialogo sociale. In generale, comunque, si tratta di un equilibrio tra istituti partecipativi e forme di organizzazione sindacale; e proprio alla partecipazione «equilibrata» si fa riferimento nella direttiva 94/45/CE del 1994¹⁴ sull'introduzione di misure per incoraggiare i miglioramenti in materia di sicurezza e salute nell'ambiente di lavoro per indicare qualcosa di ulteriore rispetto alla consultazione, prevista nella stessa norma, e cioè un coinvolgimento istituzionalizzato attraverso rappresentanti eletti o designati dal sindacato¹⁵.

Ne discende che i relativi diritti di partecipazione, nei diversi contesti nazionali, possono assumere una differente tipologia in relazione anche ad altri fattori quali i diversi sistemi di Relazioni Sindacali, i modelli di rappresentanza dei lavoratori, la natura del rapporto di lavoro, la dimensione organizzativa delle imprese e dei mercati, il rapporto tra fonte legislativa e contrattuale. Su tali basi il concetto di partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze è stato

⁸ L. BORDOGNA, *Il possibile impatto della Società europea sulle Relazioni Sindacali*, cit., 120.

⁹ A. FLANDERS, *Per una teoria della contrattazione collettiva*, in H.A. CLEGG, A. FLANDERS, A. FOX, *La contesa industriale. Contrattazione, conflitto, potere nella Scuola di Oxford*, Edizioni Lavoro, Roma, 1980.

¹⁰ G.P. CELLA, *Relazioni Sindacali e partecipazione: quale destino?*, in *L'impresa al plurale*, 2000, n. 6, 36.

¹¹ M. PEDRAZZOLI, voce *Democrazia industriale*, in *DDPCom*, 1989, 242-245.

¹² H.A. CLEGG, *Sindacato e contrattazione collettiva. Una teoria basata sull'analisi comparata di sei paesi*, Franco Angeli, Milano 1980. In linea con tale posizione anche il Rapporto del gruppo di alto livello sulle Relazioni Sindacali del 2000 nel quale si sostiene che la promozione della contrattazione collettiva a livello di impresa o di azienda può coesistere con la partecipazione.

¹³ S. SCIARRA, *Coerenza e contraddizione del legislatore comunitario: le materie escluse dalla competenza dell'Accordo sulle politiche sociali*, in AA.VV., *Protocollo sociale di Maastricht: realtà e prospettive*, in *NGL*, 1995, suppl. al n. 12, 149 ss., sostiene che è degno della massima considerazione il fatto che questo nuovo diritto sindacale non abbia al centro il conflitto, ma la contrattazione collettiva. Parimenti L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, relazione al Convegno AIDLASS, Giornate di studio, Università degli Studi di Lecce, 27-28 maggio 2005, Giuffrè, Milano, 2006.

¹⁴ La direttiva del Consiglio dell'Unione europea 22 settembre 1994, 94/45/CE è consultabile in www.adapt.it, indice A-Z, voce *Partecipazione dei lavoratori*.

¹⁵ Così B. VENEZIANI, *I Comitati Aziendali Europei tra autonomia ed eteronomia*, in *DRI*, 1995, 51.

declinato in modo differente in relazione ai vari gradi di intensità e a seconda della possibilità di incidere sui processi decisionali. Così possono essere individuati diversi diritti di partecipazione che corrispondono ai vari livelli partecipativi: informazione, intesa come comunicazione di conoscenze; consultazione, intesa come possibilità per il datore di lavoro di ottenere/ricevere dai lavoratori dei consigli non vincolanti per la sua decisione; obblighi a trattare, intesi quale attività volta alla conclusione di un contratto (a riguardo, si pensi alle clausole di rinvio di un contratto collettivo); codecisione-cogestione.

6. Il «Codice della partecipazione» e le prassi

Dopo l'Avviso comune del 9 dicembre 2011 e dopo mesi di ricognizione normativa e monitoraggio, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali con il contributo delle parti sociali ha presentato, il 7 luglio 2011, il Codice della partecipazione, che rappresenta un documento aperto contenente una raccolta selezionata, ragionata e organica della normativa vigente e alcune buone prassi già sperimentate. Il corpus "compendio" è diviso in cinque macroaree – normativa comunitaria, normativa nazionale, disegni e progetti di legge, accordi sindacali, buone pratiche – ed è una *roadmap* della normativa vigente italiana che disciplina gli istituti partecipativi. E proprio la macroarea "normativa nazionale" è la più sostanziosa. Oltre alle norme costituzionali e a quelle del Codice Civile sono raccolte anche la legislazione statale, attuativa di direttive comunitarie sui diritti di informazione e consultazione, la legislazione regionale, la giurisprudenza, le norme della prassi amministrativa che regolano il regime fiscale e contributivo, dalle diffuse *stock options* alle misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro; ma anche accordi di contrattazione collettiva nazionale ed integrativa, avvisi comuni e gli accordi interconfederali più significativi di recepimento della normativa comunitaria in materia. Al testo segue una *Nota ragionata sulla documentazione internazionale* da consentire al lettore interessato di apprezzare l'importanza strategica del tema sotto la peculiare angolazione del confronto comparato tra la disciplina italiana e le legislazioni europee. Nella stessa ottica del Codice della partecipazione, il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare la normativa italiana in materia di partecipazione dei lavoratori, con dei *focus* sui punti di forza e di debolezza, senza trascurare il contesto comparato; con un approccio di indagine interdisciplinare cerca inoltre di individuare le diverse sfaccettature del rapporto tra imprese alla ricerca di nuovi assetti organizzativi, lavoro umano investito di nuove responsabilità e contesti sociali e istituzionali, nei quali si colloca a pieno titolo il fenomeno della partecipazione dei lavoratori.

7. La partecipazione finanziaria nel Codice Civile

A livello legislativo il Codice Civile ha individuato differenti modalità di acquisizione della proprietà azionaria e apprestato tutela alle forme retributive collegate agli utili aziendali con le previsioni contenute negli articoli 2349, 2358, 2441¹⁶, che trovano il loro fondamento nell'articolo 2099, comma 3, per cui «il prestatore di lavoro può essere anche retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti con provvigione o con prestazioni in natura» e nell'articolo 2102 ai sensi del quale «se le norme corporative o la convenzione non dispongono diversamente, la partecipazione agli utili spettante al prestatore di lavoro è determinata in base agli utili netti dell'imprenditore, e, per le imprese soggette alla pubblicazione del bilancio, in base agli utili netti risultanti dal bilancio regolarmente approvato e pubblicato».

La distinzione tra partecipazione agli utili e azionariato dei dipendenti si profila diversamente sia per l'aspetto economico sia per il profilo strettamente giuridico.

Nel caso in cui si concordi per una ripartizione del profitto tra imprenditori e lavoratori (*profit-sharing*) il salario variabile ha la funzione di garantire una migliore ripartizione del reddito prodotto dall'impresa. Questa è la tipologia in cui la partecipazione economica è diretta in quanto il lavoratore percepisce immediatamente delle somme di denaro in busta paga e si realizza una forma di salario variabile che, pur trasferendo in capo ai dipendenti una parte dei rischi dell'impresa, «non altera la causa tipica del contratto di lavoro subordinato», consistente nel «rapporto sinallagmatico tra prestazione di lavoro e retribuzione»¹⁷.

La situazione è differente nel caso in cui il lavoratore è coinvolto in un piano di azionariato che implica una «vera e propria adesione del lavoratore al capitale di rischio», sia tramite l'accesso diretto alla proprietà dell'azienda, sia tramite la partecipazione indiretta ai risultati economici sotto forma di dividendi e di apprezzamento del capitale sociale sottoscritto, il cui valore si determina secondo l'andamento economico e produttivo dell'impresa.

L'elemento comune a entrambe le forme di partecipazione (tanto agli utili quanto a quella azionaria) è la motivazione del datore di lavoro, favorevole all'adozione di modelli partecipativi sia economici sia finanziari, e l'incentivazione del lavoratore che si sente coinvolto nei destini dell'impresa e collabora alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

È indubbio peraltro che a livello macro-economico l'adozione di siffatte forme retributive ha potenzialmente degli effetti antinflattivi e di stimolo del circolo virtuoso dell'economia.

7.1 L'articolo 2349 del Codice Civile: assegnazione gratuita di azioni e vincoli di intrasferibilità

¹⁶ Gli artt. 2099, 2349, 2358, 2441 c.c. sono consultabili in www.adapt.it, voce *Partecipazione dei lavoratori – Codice della partecipazione*.

¹⁷ A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, cit., 169.

Per l'attribuzione di azioni di società quotate ai dipendenti i riferimenti normativi contenuti nel Codice Civile sono l'articolo 2349, che disciplina le fattispecie dell'assegnazione gratuita di azioni da parte di una S.p.A. ai propri dipendenti, l'articolo 2358, comma 3, e l'articolo 2441, ultimo comma, relativi all'offerta aziendale di azioni di nuova emissione ai propri lavoratori.

L'articolo 2349 del Codice Civile al comma 1 (in seguito alla modifica apportata dal decreto legislativo n. 6/2003) statuisce che se lo statuto societario lo prevede, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendenti delle società o di società controllate mediante «l'emissione per un ammontare corrispondente agli utili stessi di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente». Per tali azioni la società può stabilire «norme particolari riguardo alla forma, al modo di trasferimento e ai diritti spettanti agli azionisti».

Proprio in merito alla intensità e all'estensione delle restrizioni e, soprattutto, alla qualificazione giuridica del titolo in base al quale sono concesse le azioni si è sviluppato un interessante dibattito a livello accademico e giurisprudenziale. La riflessione è la seguente: l'assegnazione di azioni ex articolo 2349 del Codice Civile è un atto di liberalità del datore di lavoro o rappresenta una corrispettività della cessione?

Una parte della dottrina, sia giuslavoristica sia commercialistica, ritiene che la disposizione rientri tra gli atti di liberalità dell'imprenditore¹⁸. Solo abbracciando tale tesi avrebbe senso fare riferimento alla "straordinarietà" dell'assegnazione di utili; diversamente, se tale distribuzione di azioni si inserisse all'interno di una dinamica di corrispettività ci si troverebbe dinanzi a una forma "ordinaria" di compenso per il lavoro prestato. Questa impostazione che sgancia l'erogazione delle azioni dalla prestazione di lavoro sembra essere avallata anche dall'articolo 51, comma 2, lettera g, del Testo Unico delle imposte sui redditi, come da ultimo modificato dal decreto legge 3 ottobre 2006, n. 262, convertito con modificazioni dalla legge 24 novembre 2006, n. 286. La norma dispone che non concorrono a formare il reddito «il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti per un importo non superiore complessivamente nel periodo d'imposta a lire 4 milioni [euro 2.065,83, *n.d.a.*], a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione; qualora le azioni siano cedute prima del predetto termine, l'importo che non ha concorso a formare il reddito al momento dell'acquisto è assoggettato a tassazione nel periodo d'imposta in cui avviene la cessione».

Tuttavia un'altra corrente di pensiero, pur senza avere intenzione di forzare l'esegesi degli articoli 2349 e 2099 del Codice Civile, ritiene che «sembra ricostruibile una nozione di sinallagmaticità non rigorosamente ancorata all'adempimento di obblighi retributivi predeterminati, ma che privilegia un'idea estesa di corrispettività: facendo ricadere in questo ambito tutto quanto attribuito al dipendente in ragione della prestazione lavorativa»¹⁹.

Nella stessa direzione si pone anche la pronuncia emessa il 24 ottobre 2001 dal Tribunale spagnolo, *Tribunal Supremo (sala de lo social)*, che ricostruendo la natura retributiva delle azioni assegnate ai dipendenti fa ricorso a una nozione di retribuzione nella quale i benefici economici che il lavoratore riceve sono causa e conseguenza della presenza di un rapporto di lavoro che intercorre tra le parti e che ne legittima l'erogazione.

Ne discende che il concetto di corrispettività si allarga nella sua dimensione interpretativa per cui non è inteso solo in senso stretto come obbligazione lavorativa-obbligazione retributiva, ma è configurabile quale "rapporto complesso" strettamente funzionale e legato a situazioni giuridiche strumentali. Il lavoratore può diventare socio solo in quanto prestatore di lavoro subordinato, quindi in conseguenza del suo *status* giuridico. Il venir meno di tale *status* comporta delle conseguenze, ad esempio se il lavoratore è collocato a riposo oppure cessa il suo rapporto con l'azienda viene meno il vincolo di alienabilità delle azioni (si veda l'accordo Dalmine).

In linea con tale impostazione anche Acerbi²⁰ e il Tribunale di Milano²¹ che, chiamato a pronunciarsi sul caso di un amministratore (socio di maggioranza) che intendeva intestare ai dipendenti le azioni da lui non sottoscritte in sede di aumento di capitale, con la sentenza del 3 gennaio 1994, ha motivato la sua decisione ritenendo che i beni azionari possono inserirsi nel corrispettivo del rapporto di lavoro. Non solo. Tale possibilità ha basi giuridiche nell'intento di «compensare la prestazione lavorativa e [...] stimolare ed incoraggiare l'attività futura». In questa ottica la società agisce in vista del raggiungimento di un proprio interesse e, a tale scopo, concorre ed è funzionale la presenza dei dipendenti.

Per tornare alle disposizioni codicistiche che regolano la materia, il comma 2 del citato articolo 2349 del Codice Civile prevede, sempre con delibera dell'assemblea straordinaria, l'assegnazione di strumenti finanziari diversi dalle azioni,

¹⁸ In tal senso L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, Giappichelli, Torino, 2003, 42, e A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, cit., dove l'autore ipotizza che sia la stessa gratuità delle azioni ad «attribuire ai lavoratori un beneficio economico che parrebbe trovare causa nel rapporto di lavoro, facendo sorgere [...] il dubbio della natura retributiva delle azioni distribuite».

¹⁹ Così L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, cit., 44.

²⁰ A. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Rivista delle società*, 1998, 1238.

²¹ Vedi Trib. Milano 3 gennaio 1994, in *Le società*, 1995, 54. In tal senso cfr. anche la sentenza del Trib. Torino 8 maggio 1996, in *GI*, 1995, 23 che ha giudicato legittimo un accordo sottoscritto tra una società emittente e i lavoratori mediante il quale i dipendenti si obbligavano a rivendere alla società le azioni in loro possesso in caso di interruzione del rapporto di lavoro. Il principio alla base della pronuncia era l'interesse sociale a mantenere il controllo della proprietà azionaria.

forniti di diritti patrimoniali o anche diritti amministrativi, escluso il diritto di voto nell'assemblea generale degli azionisti. Tale fattispecie presenta una particolarità che al tempo stesso consente alla norma di rientrare nell'ambito di una ipotesi eccezionale e derogatoria dell'articolo 2442 del Codice Civile, secondo cui le azioni derivanti da aumenti gratuiti del capitale sociale devono essere attribuite agli azionisti in misura proporzionale alla parte di capitale sociale che essi già detengono, ma che rappresenta – come sottolineato da buona parte della dottrina – forse anche l'elemento che ha impedito la diffusione dello strumento²². Per la piena operatività dell'articolo 2349 del Codice Civile, di fatto, occorrono due delibere assembleari: una dell'assemblea generale che destina una quota degli utili a riserva, e l'altra dell'assemblea straordinaria che aumenta il capitale sociale assegnando le azioni ai dipendenti²³.

La caratteristica di tale meccanismo sta da un lato nella individualità della distribuzione azionaria, requisito di natura dispositiva per cui le parti nell'ambito della loro autonomia negoziale sono libere di assegnare tali azioni a un singolo o a una pluralità e, dall'altro, nell'elemento delle "speciali categorie" (²⁴) di azioni che, per il diritto commerciale, sono tutte quelle azioni fornite di diritti diversi da quelli tipici previsti dalla disciplina legale e che come tali si contrappongono alle azioni ordinarie. La presenza di azioni speciali comporta una modifica dell'organizzazione interna della società per la contemporanea presenza, nella compagine societaria, di diversi gruppi di azionisti con interessi parzialmente non coincidenti. Questo è un elemento da non sottovalutare perché in grado di incidere sui delicati equilibri organizzativi e sulle variabili aziendali quali le politiche retributive, del personale e sul sistema delle Relazioni Sindacali.

In Italia tra le prime esperienze aziendali in tema di partecipazione si ricorda il caso Montecatini del 1946 quando in pieno periodo di depressione del dopoguerra furono riservate ai dipendenti delle azioni in occasione di aumenti di capitale. Questa politica non solo consentì all'azienda di ridurre il costo del lavoro e il rischio d'impresa con i propri dipendenti, ma anche di sperimentare le prime forme di partecipazione azionaria e di agevolazioni all'acquisto. Altro caso degli anni Sessanta è quello della Solari SpA (allora società familiare) nella quale venne deliberata, per la sola quota degli utili di pertinenza del socio di maggioranza, l'assegnazione straordinaria di utili per emissione gratuita di azioni a favore dei dipendenti²⁵.

8. Le prassi nel settore del Commercio

Il Codice della partecipazione ha individuato delle prassi già attuate a livello di contrattazione collettiva in diversi settori. Nella fattispecie non sono state individuate prassi nel settore del commercio tuttavia in queste sede si evidenziano due realtà interessanti, quali quelle di Auchan e Merloni.

8.1 Sistema incentivante in Auchan

La politica di remunerazione di Auchan ha come base l'applicazione CCNL, integrato dal sistema di partecipazione ai risultati previsto dal contratto collettivo aziendale, e si sviluppa nel riconoscimento di trattamenti retributivi in linea con quelli di mercato. Per tutti i ruoli manageriali presenti in Ipermercato e nella Sede centrale, la remunerazione è aggiornata periodicamente in funzione della professionalità acquisita, mentre attraverso un colloquio di attività con frequenza annuale, Auchan esegue un'accurata valutazione delle performance dei Capi Reparto, dei Capi Settore e dei ruoli di responsabilità in Sede, con aggiornamenti della remunerazione in funzione del merito, dell'equità interna e delle evoluzioni del mercato.

Tutti i collaboratori beneficiano di un sistema premiante plurimo e articolato per ciascun ruolo, per ciascun Ipermercato e per ogni relativo reparto di appartenenza:

²² Sul punto per tutti cfr. L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in *DRI*, 2000, n. 3, 3-10, per approfondimenti si rinvia a Y. PARPINCHÉE, F. SAMMARCO (coordinato da), *Percorso di lettura. La partecipazione dei lavoratori. Literature review*, sul sito www.adapt.it, archivio storico, voce *Partecipazione*.

²³ In tal senso M. CERA, *Il passaggio di riserve a capitale*, Giuffrè, Milano, 1988. *Contra* si veda A. ACERBI, *Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti*, in *Rivista delle società*, 1998, 1238 e B. VISENTINI, *Azioni di società*, in *Enc. dir.*, 1959, IV, 967.

²⁴ Nel 1992 la Commissione ministeriale presieduta da Vivante con il compito di riformare il codice di commercio introdusse l'art. 177 in cui si fa menzione delle «speciali categorie di azioni emesse a favore del personale ausiliario ed operaio addetto alla società con norme particolari riguardo alla forma, al valore, all'inalienabilità e ad ogni altra facoltà spettante agli azionisti». Nella Relazione di accompagnamento al Progetto preliminare per il nuovo codice di commercio, del 1992, Libro I, parte II, sezione II, 55 infatti si legge anche che la previsione era «aprire la strada alle azioni di lavoro».

²⁵ Ne era seguita l'impugnazione di soci minoritari (familiari in lite), che sostenevano di esser stati danneggiati per l'assenza di sovrapprezzo e per la finalità dei maggioritari di attirare su di sé la gratitudine dei dipendenti, impugnativa che venne però respinta per difetto d'interesse *ex art.* 100, c.p.c.

- il Premio di Reparto è un premio variabile finalizzato a condividere i risultati conseguiti, destinato a tutti i collaboratori, con frequenza di erogazione trimestrale. E' basato sulla progressione di alcuni indicatori strettamente legati all'attività del singolo reparto commerciale o dello specifico servizio di appartenenza;
- il Premio di Progresso ridistribuisce la progressione dei risultati realizzati con cadenza trimestrale in ciascun Ipermercato. Se i risultati evidenziano un trend positivo, si accede al premio e viene premiata la squadra dell'intero Ipermercato;
- il Premio di Risultato Aziendale è una forma di partecipazione ai risultati dell'azienda intera; con cadenza annuale viene ridistribuita tra tutti i collaboratori una quota del risultato ordinario ante imposte prodotto dalla Società;
- la Retribuzione Variabile Individuale è destinata a tutti i collaboratori che ricoprono ruoli manageriali e/o di responsabilità, ha cadenza annuale e premia il raggiungimento di specifici obiettivi, sia economico-commerciali che qualitativi, legati al perimetro di diretto governo e ai risultati dell'azienda nel suo complesso.

8.1.1. Il piano di azionariato Valauchan

Il Piano di azionariato Valauchan è stato lanciato in Italia nel 2006 e rappresenta una tappa fondamentale del percorso di partecipazione e responsabilità che l'azienda sostiene, per offrire ai dipendenti e collaboratori la possibilità di condividere e aderire direttamente al progetto aziendale. Valauchan è una forma di azionariato diffuso non quotato nei mercati borsistici, realizzata dall'azienda appositamente e esclusivamente per tutti i propri collaboratori, e sostenuta da un piano d'investimento formativo e informativo, mirato a creare cultura della partecipazione, anche dal punto di vista economico-finanziario.

Auchan è la prima azienda privata italiana a capitale detenuto dai collaboratori per una quota che ha raggiunto nel 2010 il 2,49% del totale con il 88% di adesioni. Nel 2011, in occasione della giornata del 6 luglio, dedicata alla celebrazione dell'anniversario dei 50 anni di attività del Gruppo Auchan, il Presidente Vianney Mulliez, ha donato ai circa 270.000 dipendenti del Gruppo nel mondo la possibilità di ricevere un numero di azioni Valauchan per un controvalore pari a otto volte la remunerazione personale lorda della giornata stessa. Un gesto che in Italia ha elevato l'adesione al programma dall'88% al 98% dei collaboratori: un dato che fa di Auchan una delle prime aziende private italiane non quotate per il livello di partecipazione dei collaboratori al capitale.

Dal punto di vista pratico i lavoratori acquistano le azioni impegnando il TFR in una modalità simile a quella attuata dall'azienda Gucci che rappresenta, in Italia, una *best practice* di azionariato collettivo realizzato, nel 2000, con un accordo aziendale e rientra in una strategia economica difensiva finalizzata a bloccare la scalata ostile di un'azienda concorrente francese che avrebbe comportato lo spostamento all'estero delle attività produttive prevalenti. La Gucci fece appello ai lavoratori affinché accettassero di trasformare il trattamento di fine rapporto maturato in capitale sociale dell'impresa e lanciò un ESOP difensivo; strumento possibile *ex* articolo 104 del Testo Unico in materia di intermediazione finanziaria n. 58/1998 in riferimento ai *privacy rules*: una tecnica che consente di attribuire una quota di capitale sociale a un "soggetto amico". I lavoratori accettarono la proposta anche se, successivamente, il Tribunale di Amsterdam non convalidò l'operazione. L'accordo collettivo di partecipazione economica prevedeva un ESOP con cui le azioni, intransferibili per almeno tre anni e con titolarità individuale, erano gestite da un deposito collettivo, intestato a un'associazione di dipendenti nel cui statuto dovevano essere previste disposizioni in materia di rappresentanza. Questa previsione rappresenta una caratteristica dell'accordo: il nuovo ruolo attribuito ai rappresentanti dell'associazione dei dipendenti i quali, in veste di rappresentanti dei lavoratori, avrebbero dovuto partecipare all'assemblea della Gucci N.V. Tuttavia se dal punto di vista finanziario²⁶ l'esperienza Gucci ha dato interessanti risultati, stessa cosa non può dirsi per l'aspetto gestionale della partecipazione e di quello delle Relazioni Sindacali in quanto nessun dipendente ha esercitato il diritto di voto mentre la gestione dell'ESOP è stata poi affidata al *management* aziendale.

8.2 La cartolarizzazione del TFR nell'ordinamento italiano

Tuttavia le esperienze del nostro ordinamento non sono felici; passi in avanti si sono avuti con la disciplina dei fondi pensione e con il d. lgs. n. 299/1999 sulla cartolarizzazione del Tfr che ha aperto delle interessanti prospettive sulle forme istituzionali di investimento collettivo tali da incidere sul mercato finanziario, attraverso il risparmio; tuttavia il procedimento è farraginoso e si è dimostrato di scarsa praticabilità.

La cartolarizzazione è stata pensata come un procedimento inteso a convertire flussi annuali di trattamenti di fine rapporto in valori mobiliari a tal fine emessi dall'impresa o da imprese del gruppo di sua appartenenza. Questa particolare modalità di impiego delle risorse del trattamento di fine rapporto, acquisite dal fondo pensione, dovrebbe accrescere i rendimenti economici.

²⁶ L'azienda, per ricompensare i lavoratori per il ruolo svolto in questa occasione, deliberò di erogare loro un premio che fu corrisposto in contanti all'estero e venne distribuito in azioni in Italia al prezzo che le stesse azioni avevano alla data del febbraio 1999, quando era stato raggiunto l'accordo. A fronte di questo beneficio finanziario l'azienda chiese che le azioni fossero sottoposte a un vincolo di inalienabilità di tre anni e che i lavoratori aderissero alla costituenda associazione dei dipendenti azionisti della Gucci SpA.

Il decreto consente alle imprese di emettere titoli, al posto del trattamento di fine rapporto, da attribuire al prestatore di lavoro; essi assumeranno la forma di azioni per le società quotate o di obbligazioni per quelle non quotate. L'operazione così strutturata consente alla stessa impresa di avere strumenti finanziari al pari degli accantonamenti annuali di trattamenti di fine rapporto. In tal modo l'impresa continua a disporre delle somme anche se aventi diversa natura, il lavoratore alimenta la formazione di una pensione complementare e il fondo continua a godere dei rendimenti finanziari dei titoli depositati. Dal punto di vista operativo il prestatore di lavoro non dispone del trattamento di fine rapporto cartolarizzato, ma alla scadenza pattuita riceve il controvalore direttamente dal fondo pensione.

In particolare l'articolo 2 del citato decreto legislativo n. 299/1999 disciplinava la fattispecie della trasformazione dei trattamenti di fine rapporto in titoli e stabiliva che a decorrere dall'anno 1999 e per i tre anni successivi, in alternativa al versamento degli accantonamenti di trattamenti di fine rapporto, il fondo pensione poteva scegliere di ricevere strumenti finanziari di corrispondente valore. Anche nel caso in cui il fondo pensione avesse ritenuto di avvalersi di questa opportunità l'articolo 2 faceva comunque salva la diversa preferenza dell'aderente al fondo. La norma disponeva, infatti, che la trasformazione del trattamento di fine rapporto in titoli poteva avvenire solo con l'approvazione del lavoratore.

Ciò impegnava le fonti istitutive del fondo pensione a determinare «la modalità e il termine di manifestazione» di un consenso che doveva necessariamente essere espresso in «forma scritta e specifica».

Dal punto di vista operativo il procedimento, di non semplice praticabilità, inizia dopo aver ricevuto il consenso. La disciplina, infatti, regola distintamente diverse possibili fattispecie di trasformazione del trattamento di fine rapporto in strumenti finanziari.

Le fattispecie sono tre: società quotata che emette strumenti finanziari *quotati* in mercati regolamentati; società *non* quotata che emette delle azioni per le quali intende presentare domanda di ammissione alla quotazione; il caso del possibile investimento degli accantonamenti di trattamento di fine rapporto in strumenti finanziari nell'interesse dell'impresa emessi da un qualificato operatore finanziario. Infine, ma considerato residuale, è il caso del versamento «in contanti» di quote di trattamento di fine rapporto al fondo pensione.

Per quel che riguarda le caratteristiche che devono assumere gli strumenti finanziari assegnati al fondo, le indicazioni possono ricavarsi dall'articolo 1, comma 2, decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; queste possono consistere in strumenti di partecipazione al capitale di rischio, titoli di debito, quote di partecipazione a veicoli di investimento collettivo²⁷. Appare rilevante il fatto che gli strumenti finanziari sono amministrati da un gestore, ai sensi della previsione dell'articolo 3, comma 2, decreto legislativo n. 299/1999 (il ricorso a tale previsione vede delle analogie con gli ESOP).

Il sistema normativo è abbastanza complesso e forse questa è una delle cause per le quali tali strumenti, introdotti solo in via sperimentale per tre anni, hanno stentato a decollare; per alcuni, a causa della difficile attuazione con il meccanismo della cartolarizzazione e, quindi, della difficoltà pratica della trasformazione dei titoli. Al momento, manca una precisa disposizione legislativa e tutto è rimesso all'autonomia collettiva.

3.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese

²⁷ T. DI TANNO, *La cartolarizzazione del tfr per alimentare i fondi pensione*, in *GComm*, 1999, 451.

Nel corso degli anni l'Ente Bilaterale di Perugia ha attivato una politica di redistribuzione delle risorse finanziarie per interventi solidaristici e azioni che potessero influire, anche se in misura limitata, sul miglioramento economico dei lavoratori e sulle politiche attive del lavoro delle imprese.

Da una parte si è cercato di sostenere il reddito dei lavoratori prevedendo il rimborso di spese in caso di :

- nascita di un figlio;
- invalidità dei figli;
- assistenza ospedaliera in caso di ricovero dei figli;
- spese per apparecchi ortodontici dei figli;
- asilo nido e campus estivo;
- borse di studio per il conseguimento di diploma, laurea breve e laurea specialistica;
- assistenza anziani.

Contestualmente sono stati messi a disposizione contributi a favore delle aziende in modo da facilitare il miglioramento della gestione aziendale e i livelli standard della sicurezza, nei casi di:

- stabilizzazione dei lavoratori dei tempi determinati e dei lavoratori sopra i 40 anni di età;
- corsi di formazione rivolti all'imprenditore;
- corsi e consulenza aziendale per il miglioramento degli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro;
- spese per il miglioramento degli standard di sicurezza;
- assunzione di lavoratori per la sostituzione di donne imprenditrici in maternità.

3.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

In Italia la materia della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in tutti i settori di attività privati o pubblici è regolamentata dal D. Lgs. 81/2008 che prescrive e stabilisce, tra gli obblighi del datore di lavoro, l'elaborazione del documento di valutazione dei rischi (DVR), l'attuazione delle misure di prevenzione e protezione, l'informazione e la formazione adeguate per i lavoratori, la designazione del Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione (RSPP).

L'intento è l'innalzamento della qualità e della sicurezza del lavoro anche attraverso la definizione di una strategia prevenzionistica incentrata su obiettivi sostanziali e non formali raggiungibili anche grazie al ruolo svolto dal dialogo sociale e dalla bilateralità.

Il Decreto prevede inoltre che, nelle aziende o unità produttive che occupano fino a 15 dipendenti, il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) venga eletto direttamente dagli stessi al loro interno oppure sia individuato nell'ambito Territoriale (RLST).

Il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza Territoriale (RLST) è una figura esterna alla azienda specializzata in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, che ha il compito di informare i lavoratori e supportare i responsabili dell'azienda nei vari adempimenti; rappresenta i lavoratori ed un punto di riferimento per le diverse problematiche relative alla sicurezza.

L'esperienza dell'Ebt di Perugia

Con l'accordo del 22 giugno 2009 la Confcommercio Imprese per l'Italia della provincia di Perugia, la FILCAMS – CGIL, la FISASCAT– CISL, la UILTUCS – UIL della provincia di Perugia hanno attivato all'interno dell'Ente Bilaterale - come previsto dal D. Lgs. 81/2008 - l'Organismo Paritetico Provinciale (OPP) che supporta i lavoratori e le imprese nell'ambito della normativa, anche attraverso il RLST, nell'individuazione di soluzioni atte a garantire e migliorare la tutela della salute e la sicurezza sul lavoro.

L'OPP è un interlocutore privilegiato nei confronti degli enti pubblici competenti in materia di sicurezza; nella logica delle funzioni ad esso attribuite è stato firmato un protocollo d'intesa con l'INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) per l'individuazione e la realizzazione delle buone pratiche sui sistemi di sicurezza per la prevenzione degli infortuni nelle imprese della ristorazione e delle strutture alberghiere.

Sezione 4. Confederación de Comercio de Cataluña, CCC

4.1 Tematica 1: i contratti che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro e prevedono percorsi formativi

Il Secondo Accordo per l'Impiego e la Contrattazione Collettiva, firmato il 25 gennaio 2012, tra la rappresentativa, a livello nazionale, delle imprese (CEOE-CEPYME) e dei lavoratori (CCOO-UGT), stabilisce obiettivi importanti per promuovere l'impiego e facilitare i contratti. Alcuni degli obiettivi sono:

- promozione di contratti a tempo indeterminato nel mercato del lavoro, attraverso la trasformazione dei contratti a termine in contratti a tempo indeterminato mantenendo il livello di impiego e promuovendo le pari opportunità;

- incoraggiamento all'uso di idonee forme contrattuali di modo che le costanti necessità delle aziende siano soddisfatte mediante contratti a tempo indeterminato e le necessità temporanee siano soddisfatte mediante contratti a termine;
- analisi del volume complessivo dei contratti a termine;
- incoraggiamento all'impiego dei giovani, promuovendo i contratti di formazione come mezzo d'integrazione nel lavoro e miglioramenti delle qualifiche, favorendo il possibile inserimento finale all'interno dell'azienda al termine del contratto di formazione;
- promozione di contratti permanenti stagionali nelle attività discontinue o stagionali;
- il pensionamento parziale e i contratti di sostituzione dovrebbero rimanere lo strumento privilegiato per il mantenimento del lavoro e il ringiovanimento del personale. Anche il prepensionamento collegato alle attuali circostanze economiche che le aziende si trovano ad affrontare, viene considerato utile per il raggiungimento di tali obiettivi.

Riguardo alla formazione professionale, l'accordo citato rinnova l'impegno alla Formazione Vocazionale per l'Impiego. I sindacati e i datori di lavoro si sono accordati per estendere la durata del IV Accordo Nazionale per la Formazione, al fine di non paralizzare la formazione di lavoratori e aziende, e per formalizzare il V accordo entro un massimo di sei mesi.

Creata nel 2007, la Fondazione Tripartita per la Formazione nell'Impiego è un'organizzazione spagnola responsabile della promozione e del coordinamento dell'attuazione delle politiche sulla formazione vocazionale nel campo dell'impiego e dei rapporti di lavoro. Il suo consiglio comprende le organizzazioni aziendali più rappresentative (CEOE, CEPYME) e i sindacati (CCOO, UGT, CIG), nonché il Governo Centrale, attraverso il Servizio per il Pubblico Impiego (SEPE). Questa fondazione promuove la formazione in vari modi: formazione continua programmata e gestita dalle aziende, formazione continua per i lavoratori in diverse aree e permessi individuali per i lavoratori affinché possano essere formati senza alcun costo per le aziende.

4.2 conciliazione lavoro e famiglia

L'Accordo Quadro per il Commercio (2 febbraio 2012), firmato dai sindacati e dalle organizzazioni aziendali a livello statale, comprende un capitolo sull'uguaglianza dei sessi e incoraggia le aziende a portare avanti la conciliazione tra lavoro e famiglia attraverso l'informazione e l'applicazione di permessi e di congedi legali.

Tali congedi legali, i permessi e le altre misure che mirano alla conciliazione tra lavoro e famiglia, sono stabiliti dalla Legge 39/1999 del 5 Novembre. Questa legge fornisce gli strumenti per la trasposizione delle direttive EU nella legislazione spagnola e supera i livelli minimi di protezione in essa contenuti.

Inoltre, il Sesto Contratto Collettivo sul lavoro globale del settore del commercio in Catalogna per il periodo 2010-2011, pubblicato il 25 gennaio 2012, applica e migliora alcune delle misure volte a conciliare lavoro e famiglia stabilite con la Legge 39/1999. Secondo questo contratto collettivo, previa tempestiva notifica e adeguata giustificazione da parte del lavoratore, donna o uomo, ha il diritto al congedo retribuito nei seguenti casi:

- quindici giorni per matrimonio o formalizzazione della convivenza;
- tre giorni in caso di nascita di un bambino, malattia grave o morte di parenti di secondo grado di consanguineità o affinità;
- un giorno per il matrimonio di parenti entro il secondo grado di consanguineità o affinità;
- il tempo necessario agli esami per gli studi della formazione ufficiale;
- un giorno per il cambio della residenza abituale;
- le donne lavoratrici, che allattano un bambino al di sotto dei nove mesi di età, hanno diritto a un'ora di congedo dal lavoro che può essere divisa in due frazioni di ora. La donna, a sua discrezione, può sostituire questo congedo con una riduzione di mezz'ora dell'orario giornaliero per lo stesso motivo e accumularla in giorni interi da godere dopo il termine della maternità. Questo permesso può essere goduto dalla madre o dal padre, presumendo che entrambi siano lavoratori;
- un giorno per questioni personali.

Il Sesto Contratto Collettivo, citato più sopra, stabilisce anche misure per la protezione della maternità e della paternità. La donna incinta ha il diritto, dal momento in cui la gravidanza viene diagnosticata, al cambio di lavoro, se viene dimostrato che le condizioni lavorative potrebbero avere conseguenze negative sulla lavoratrice o sul feto. La lavoratrice, previa notifica e giustificazione, può assentarsi dal lavoro, avendo diritto alla retribuzione, per il tempo necessario all'esecuzione di test prenatali e delle tecniche di preparazione alla nascita, che debbano essere effettuati all'interno dell'orario di lavoro.

Quei lavoratori che hanno la custodia legale e la cura di bambini di età inferiore agli otto anni o di una persona con disabilità fisiche, mentali o sensoriali la quale non ha un'attività remunerata, avranno diritto ad una riduzione dell'orario di lavoro con una diminuzione del compenso tra almeno un ottavo e la metà della durata dell'assenza. Lo stesso diritto ad una riduzione dell'orario di lavoro viene riconosciuto a coloro i quali sono responsabili della cura di un parente entro

il secondo grado di consanguineità o affinità che, per ragioni di età, incidente o malattia non possa badare a sé stesso e non possa portare avanti alcuna attività lavorativa remunerata.

In generale, l'accordo collettivo introduce alcuni miglioramenti concreti rispetto alla legge 39/1999 e mantiene alcuni livelli essenziali per i diritti già stabiliti da tale norma, come la settimana lavorativa di 40 ore, il riposo settimanale e giornaliero, il periodo di ferie di 30 giorni di calendario e la compensazione per le ferie lavorate.

4.3 modelli di partecipazione dei lavoratori e sistemi di retribuzione legati alla produttività

Il Secondo Accordo per l'Impiego e la Contrattazione Collettiva, firmato il 25 gennaio 2012, prevede che gli accordi collettivi debbano comprendere componenti addizionali di aumento salariale basate sull'evoluzione degli indicatori economici (paga variabile) associati alla performance aziendale (profitti, vendite, produttività). Gli incrementi risultanti da queste componenti addizionali di aumento salariale saranno integrati con la parte variabile del salario, che dev'essere adattata alla realtà delle aziende di settore. Il citato Secondo Accordo prevede anche alcuni aumenti salariali secondo la performance generale dell'economia spagnola, tenendo conto delle difficoltà imposte dall'attuale situazione economica. Finora tutti i contratti collettivi hanno stabilito l'adattamento dei salari secondo le variazioni del CPI annuale (Indice dei prezzi al consumo), prevedendo clausole per l'aggiornamento delle retribuzioni applicabili al termine di ogni anno finanziario. Il Secondo Accordo per l'Impiego e la Contrattazione Collettiva, che è l'accordo quadro all'interno del quale sono vincolati tutti gli accordi salariali per il periodo 2012-2014, introduce, per la prima volta, il concetto di flessibilità dei salari. Esso stabilisce che le strutture salariali debbano prevedere supplementi variabili in modo che una certa percentuale del salario totale sia legata alle performance e ai risultati dell'azienda. Raccomanda, inoltre, che i contratti collettivi promuovano la razionalizzazione delle strutture salariali al fine di sostituire i vecchi concetti di retribuzione non produttiva con nuovi modelli legati alla produttività. Poiché si tratta di un accordo quadro, questo nuovo concetto non è ancora stato materializzato, ma diverrà tangibile nel momento in cui verrà applicato agli accordi aziendali o di settore.

Il Secondo Accordo comprende anche un'intesa, per l'anno 2012, sugli aumenti salariali legati agli incrementi del CPI, vale a dire con riferimento alla performance dell'economia spagnola. Per il 2013 questo accordo stabilisce che gli aumenti di salario non dovranno superare lo 0,6% nel caso in cui l'aumento del CPI sia inferiore all'1% e non dovranno superare l'1% nel caso in cui l'incremento del CPI sia tra 1% e 2%. Infine, nel caso in cui il CPI superi il 2%, l'aumento dei salari non eccederà l'1,5%.

D'altro canto possiamo considerare che è sempre esistita la retribuzione variabile nel settore del commercio, concretizzata nelle commissioni riconosciute ai venditori sulle vendite effettuate, che di solito non sono incluse nei contratti collettivi.

4.4 sostegno al reddito dei lavoratori e delle imprese

La nuova riforma del lavoro promossa dal governo (Decreto Legge Reale 3/2012 del 10 febbraio) introduce dei cambiamenti che hanno lo scopo di creare un mercato del lavoro più flessibile ed incoraggiare la creazione di posti di lavoro. I requisiti per l'assunzione e il licenziamento diventano più flessibili con l'intenzione di incoraggiare nuove iniziative imprenditoriali e di promuovere l'assunzione di giovani attualmente disoccupati. Essa comprende incentivi per la creazione di contratti a tempo indeterminato, in special modo per quelle imprese di recente costituzione. In questi casi il datore di lavoro può ricevere una riduzione delle tasse pari a tremila euro per ogni lavoratore assunto (precedentemente disoccupato) al di sotto dei 30 anni di età. Il lavoratore può ancora ricevere il 25% dell'indennità di disoccupazione per un anno.

Vengono anche previsti incentivi per la trasformazione dei contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato. Le aziende che trasformano i contratti di formazione o di sostituzione in contratti a tempo indeterminato avranno diritto ad un bonus di 41,67 euro/mese per i contributi del datore di lavoro alla Previdenza sociale che in precedenza era di 41,47 euro/mese (500 euro/anno) per tre anni. Per le donne tale bonus è di 58,33 euro/mese (700 euro/anno).

4.5 sicurezza sui luoghi di lavoro

La Legge per la prevenzione del Rischio Occupazionale richiede che tutte le compagnie svolgano una valutazione periodica dei rischi occupazionali e che creino una commissione incaricata dello sviluppo di un piano per la prevenzione del rischio professionale, con il sostegno di uno specialista per ogni settore, proveniente dall'Istituto Nazionale per la Sicurezza e la Salute nei luoghi di lavoro. I contratti collettivi di settore includono clausole per la promozione della sicurezza e della salute dei lavoratori attraverso lo sviluppo di misure di prevenzione del rischio professionale, ai sensi della legge 31/1995 dell'8 novembre, che stabilisce i principi generali per la prevenzione del rischio professionale, per la salvaguardia della sicurezza e della salute, per l'eliminazione o per la riduzione del rischio professionale e per la formazione, l'informazione e la partecipazione dei lavoratori alla prevenzione dei rischi.

Con l'accordo Quadro per il Commercio (2 febbraio 2012), firmato dai sindacati e dalle organizzazioni delle aziende a livello nazionale, viene creata la Commissione di Stato per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro. È una commissione congiunta nella quale i lavoratori e le organizzazioni aziendali sono equamente rappresentati, con lo scopo di diffondere e segnalare i rischi professionali del settore del commercio e allo stesso tempo i diritti e le obbligazioni sulla prevenzione del rischio del datore di lavoro e dei lavoratori. Essa svilupperà azioni informative per promuovere un

migliore impegno da parte delle aziende e dei lavoratori nella prevenzione del rischio, nella ricerca e nello sviluppo di nuovi prodotti per il miglioramento della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro e nelle azioni per la promozione del rispetto delle regole sulla prevenzione del rischio.

Inoltre, è stata creata la Rete Spagnola per la Sicurezza e la Salute dei posti di lavoro (Red Española de Seguridad y Salud en el Trabajo) per collegare i diversi provider di informazione, pubblica e privata, sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. È composta da istituzioni governative a livello Statale e Regionale, organizzazioni aziendali, sindacati, università e altre organizzazioni che si occupano di prevenzione del rischio e di sicurezza del luogo di lavoro. La rete ha lo scopo di assicurare il coordinamento e la comunicazione delle informazioni sulla sicurezza, l'igiene e la salute sul lavoro a tutti gli stakeholder.

Sezione 5. Latvian Traders Association (LTA)

6.2 Buone prassi nella creazione di rapporti bilaterali

Alba LTD è un'azienda del commercio al dettaglio operativa da quasi 20 anni. Ha otto punti vendita dislocati a Rēzekne e a Daugavpils. L'azienda ha iniziato a lavorare vendendo prodotti e accessori per la fotografia. Oggi vende libri, casalinghi, articoli per l'ufficio, attrezzatura per hobby, mobili e prodotti per la fotografia. I clienti sono persone fisiche e giuridiche. In totale l'azienda ha 75 dipendenti.

Uno scarso turnover del personale indica che il management ha un atteggiamento positivo nei confronti dei dipendenti. L'affermazione che, durante la crisi, le persone cercano di rimanere al proprio posto di lavoro non descrive i dipendenti dell'Alba LTD. Il principale *"plus"* e l'atteggiamento positivo sono dovuti al buon trattamento dei dipendenti rispetto ad altre aziende. Pertanto, i dipendenti sono interessati a continuare a lavorare nell'azienda e non cercano altre opportunità di lavoro.

Viene messa a disposizione dei dipendenti una stanza relax arredata in maniera accogliente, con un forno a microonde e un frigorifero per consentire loro di preparare e conservare il cibo. L'atmosfera permette ai dipendenti di *"staccare"* dal lavoro durante la pausa pranzo, rilassarsi, mangiare e fare una breve pausa caffè.

Viene data una grande attenzione all'acquisto dei materiali da lavoro e all'inventario, che avviene in modo ben pianificato e disciplinato. Si tratta dell'acquisto di arredamento, trasporto e di materiale da ufficio, nonché di altre piccole cose necessarie al lavoro di tutti i giorni. Naturalmente i dipendenti devono giustificare che la spesa sia necessaria, ma nel breve o nel lungo periodo gli acquisti vengono acconsentiti.

Metodi e forme di management

L'azienda ha l'organigramma, i livelli di responsabilità e compiti lavorativi chiaramente definiti, pertanto non si verificano incomprensioni o malintesi. Ogni anno vengono organizzate *"discussioni di sviluppo"* che consentono al management di comprendere quanto un dipendente può fare e qual'è la sua motivazione a lavorare.

A tutti i dipendenti viene garantita la *"libertà"*, vale a dire che i dipendenti non sono sotto sorveglianza di videocamere e non devono *"raccolgere sorrisi"* o controllare con le tessere magnetiche quando escono o rientrano dal pranzo. Il datore di lavoro è orientato verso una motivazione positiva e ritiene che un atteggiamento pacifico, amichevole nell'insieme sia più produttivo dello stress, della pressione e delle sanzioni.

I dipendenti provenienti da altre aziende mettono al primo posto tra i plus questo sistema di management. Alcuni tra i loro commenti sono: *"mi vergogno di arrivare in ritardo o di non riuscire a finire qualcosa o di contravvenire alle regole in qualche altro modo, dato che è chiaro che nessuno sgriderà, mi punirà o ridurrà il mio salario, ecc. Vogliamo fare del nostro meglio. Quando ripenso a com'era ... (nel precedente luogo di lavoro), ho voglia di lavorare sempre meglio qui!"*. Ciononostante, si tratta di un lavoro difficile e lungo non adeguato a tutti.

Il management dell'azienda ritiene che un atteggiamento di confronto sia migliore di un clima di tensione e dell'applicazione delle sanzioni anche in quei casi in cui la legge consentirebbe di contestare alcune violazioni. Il management cerca di gestire ogni caso facendo domande, cercando di capire come si è creata la situazione. Se un dipendente decide di lasciare il lavoro presso l'azienda, l'interruzione del rapporto di lavoro viene gestito in maniera positiva, senza nessuna rivalsa reciproca.

Nonostante il fatto che la stagionalità sia importante nell'attività di commercio al dettaglio, l'azienda rispetta sempre le necessità dei dipendenti di vacanze estive. Queste vengono coordinate tra tutti i dipendenti allo stesso modo, senza seguire uno schema secondo il quale i dipendenti più anziani possono godere delle ferie estive mentre i neo assunti devono scegliere periodi meno comodi. L'azienda, inoltre, rispetta la necessità di coordinare le ferie estive con altri membri della famiglia. Ogni caso viene basato sugli interessi della singola persona.

Le cose basilari su cui il lavoro in azienda si basa sono la libertà e la responsabilizzazione. Anche i manager di medio livello non controllano continuamente i dipendenti. Il lavoro è orientato al risultato. Per ottenere buoni risultati ci sono, naturalmente, obiettivi e risultati. Se il risultato non viene raggiunto si pongono delle domande, ma il tutto si svolge sul piano della conversazione, non ci sono atteggiamenti punitivi o richieste infinite. Viene molto apprezzata la creatività, il management comprende che lavorare in un'azienda richiede un approccio creativo che aiuta a svolgere i compiti. La stabilità è maggiormente garantita dalla rapidità con cui i dipendenti si adattano ai cambiamenti e alle nuove esigenze. Viene fornito regolarmente il sostegno alla formazione per lo sviluppo dei dipendenti, l'apprendimento di nuove conoscenze, le visite a varie mostre. Per far sì che i dipendenti siano informati sulle novità relative al commercio al dettaglio, l'azienda organizza viaggi di lavoro per la visita di mostre, ad esempio in Polonia e Germania (Francoforte). L'azienda investe sui viaggi di lavoro perché hanno constatato che le nuove esperienze influenzino positivamente i dipendenti.

Assicurazione sanitaria, benefit, regali

Ogni dipendente, che ha lavorato nell'azienda per almeno un anno, riceve l'assicurazione sanitaria. Secondo le richieste dei dipendenti, possono essere concessi ulteriori benefit entro certi limiti.

Tutti i dipendenti con figli iscritti a scuole dal 1° al 12° grado ricevono una card dono da parte dell'azienda per l'acquisto di materiale per la scuola. Ogni dipendente riceve una card dono in occasione del Natale e della celebrazione di Mezza Estate.

Eventi aziendali

Due degli eventi più importanti sono il Ballo Annuale (di solito in gennaio) e i Giochi sportivi con i membri della famiglia (luglio –agosto). Durante il Ballo Annuale vengono premiati i dipendenti migliori. Essi vengono valutati separatamente per ciascun reparto. Al fine di creare un'atmosfera positiva, tutte le nomine hanno qualcosa di umoristico, ad esempio quella con il titolo "Čaiņiks", che in dialetto significa "recluta". In questa categoria viene valutato il lavoro dei nuovi dipendenti. In modo simile vengono intitolate altre categorie, ad esempio "Skudras" e "Rūķi" ("Formiche" e "Nani").

In occasione dei giochi sportivi, ogni reparto ha la propria squadra (i membri della famiglia partecipano come tifosi o come membri di una squadra a parte composta solo da membri delle famiglie). I vincitori ricevono dei regali. Nel giorno dell'evento la giornata lavorativa viene ridotta per consentire a tutti i dipendenti di partecipare ai giochi. L'azienda ha anche tenuto conto della sede di Daugavpils, in modo che anche i suoi dipendenti possano arrivare in tempo. Durante questo evento vengono serviti cibo e bevande offerti dall'azienda.

Codice di deontologia professionale degli operatori

La responsabilità degli operatori è quella di promuovere lo sviluppo del commercio nello stato, per migliorare la posizione dei commercianti e di rafforzare la fiducia reciproca tra professionista e consumatore.

Principi generali di etica degli operatori professionali:

1. vendere solo i beni legalmente acquisiti;
2. vendere solo prodotti di alta qualità, per informare il cliente circa le sue caratteristiche;
3. servire gentilmente ogni cliente;
4. esaminare la denuncia di ogni cliente in modo efficiente e professionale;
5. prendersi cura delle condizioni dei lavoratori di lavoro e di benessere;
6. pagamento dell'intero importo comprensivo di tutte le imposte e tasse secondo la legge;
7. essere responsabile in merito allo sviluppo della politica commerciale nello stato.

Codice del prezzo giusto

1. Pubblicare il prezzo totale dei beni o servizi, in particolare, il cliente pagherà l'importo al momento dell'acquisto di beni o servizi, comprensivo dell'IIVA e di altre imposte e tasse. Il pagamento distinto può essere adatto per l'imballaggio;
2. non applicare un prezzo più elevato rispetto a quanto mostrato nel cartellino del prezzo, vetrina, pubblicità o pagine web;
3. informare il cliente circa le spese di spedizione. Se non è possibile determinare il costo di fornitura, almeno l'operatore deve informare la modalità del calcolo;
4. pubblicare in modo chiaro, visibile e comprensibile il prezzo;
5. mostrare un prezzo per unità in aggiunta al prezzo di vendita dei prodotti. Deve essere chiaro che il prezzo pubblicato è riferito solo ad un numero limitato di prodotti (ad esempio, per dimensione o colore) o istruzioni (ad esempio, per un periodo di tempo limitato);
6. portare sempre a conoscenza il cliente del prezzo della merce anche quando la stessa è esposta in mostre, manifesti, è assemblata o inserita in pubblicità, i prezzi negli annunci pubblicitari devono essere compatibili con quelli reali. Quando il prodotto viene inserito in un'immagine insieme ad altri oggetti, deve esserne chiaramente indicato il prezzo;
7. I prezzi dei ristoranti o di altri servizi devono essere collocati in un luogo visibile e preferibilmente all'ingresso in modo che il cliente possa vedere il listino prezzi prima di entrare nei locali.

Codice sulla proprietà intellettuale

1. promuovere la proprietà intellettuale e migliorare il rating di occupazione e la competitività;
2. osservare la decisione 94/800/CE del Parlamento europeo in merito dell'Unione e il diritto dell'OMC sui diritti di proprietà intellettuale e il commercio (TRIPS);
3. analizzare e ricevere informazioni da LTA sui casi specifici dei diritti di proprietà intellettuale, quando si verificano i dubbi circa la validità dei diritti di proprietà o dell'origine delle merci (produttore, distributore, fornitore, i titoli di commercianti e le coordinate fornite, la quantità e il prezzo dei prodotti o servizi);
4. bloccare il commercio di beni e servizi, se dalle informazioni ricevute si conferma la violazione dei diritti di proprietà intellettuale;
5. pagare un equo compenso per i diritti di proprietà intellettuale;
6. assistere i soggetti di diritto della proprietà intellettuale per la difesa dei loro diritti, la lotta alla pirateria e la ricezione di compensi sulle conseguenze di tali azioni;
7. prevedere un compenso al proprietario dei diritti pari al profitto ricevuto dal trasgressore nel caso di violazioni inconsue o accidentali di utilizzo dei diritti di proprietà intellettuale;
8. coinvolgere i produttori i cui prodotti o servizi sono distribuiti sul mercato nella lotta contro la contraffazione e la pirateria;
9. tener conto delle informazioni ricevute e della riservatezza per quanto riguarda l'analisi del codice.

Codice di pratica commercio equo

- promuovere le relazioni reciprocamente vantaggiose tra fornitore e commerciante nell'interesse del consumatore;
- determinare e pubblicare le richieste al commerciante riguardo alla realizzazione dell'offerta commerciale;
- entro una determinata scadenza proporre l'offerta commerciale al fornitore;
- prendere in considerazione in maniera reciproca suggerimenti motivati su possibili modifiche degli accordi di consegna;
- distribuire la responsabilità sulla qualità dei beni e sullo stoccaggio in tutte le fasi di distribuzione del bene.

Imposte statali ispezione lista "bianca"

Il 12 aprile, 2011 LTA e VID hanno firmato un accordo di cooperazione, l'obiettivo è quello di ridurre l'evasione del pagamento dell'imposta, riducendo così le possibilità di concorrenza commerciale sleale.

Benefici per i commercianti

- avviso mensile sui partner falsi;
- nessuna verifica strategica;
- corsia preferenziale (verde) per il pagamento dell'IVA.

I principali risultati di operatori lettoni associazione

- riduzione del canone demaniale annuale dell'imprenditorialità ("tassa di truffatore") da 25 lats a 3 lats per ogni dipendente;
- maggiore controllo sul rilascio di certificati di assenza per malattia, indennità di malattia dai fondi del datore di lavoro ridotto a dieci giorni di calendario;
- affermazione del metodo di calcolo semplificato delle imposte delle risorse naturali;
- individuazione di una procedura di acquisto semplificata, in quanto il livello di rilevamento dei prezzi minimo è elevato a diecimila lats;
- sostituzione delle fatture/fogli (per prodotti soggetti ad accisa) abolite dal 1° gennaio 2010, con le fatture con i numeri vidimati da VID,
- rapporto sull'utilizzo delle fatture vidimate da VID. Il luogo della firma delle fatture può essere diverso dalla sede di registrazione dell'impresa;
- proroga per altri tre anni, fino al 31 dicembre 2009, dell'utilizzo del denaro contante fuori corso. Alle ricevute sono assegnati i numeri dal VID; è possibile scegliere la forma di pagamento, come canone di abbonamento o per il singolo servizio. L'accordo è obbligatorio nel momento in cui VID attiva il registratore di cassa;
- in contabilità l'IVA può essere recuperata.

Offerta speciale per i produttori

Nomination «Product of the year»



Green purchase



Latvian Quality



Altri concorsi

Medaglia d'onore

- Miglior cassiere (*Best Accountant*)
- miglior commerciante (*Best Trader*);
- miglior produttore-distributore (*Best Producer – Distributor*).

Concorso "Best Trader"

Regolamento del concorso "Best Trader di Lettonia 2010»

Scopo del concorso:

1. aumentare il livello della cultura del servizio ai clienti e ai visitatori;
2. aumentare la professionalità dei commercianti e albergatori;
3. migliorare la negoziazione tra le imprese di ristorazione e i loro dipendenti.

Organizzatori:

Latvian Traders Association Traders, The Latvian Accociatio of local and Regional Governaments.

Partecipanti:

qualsiasi impresa del settore commercio, servizio e ristorazione della Lettonia.

Principi di base di organizzazione del concorso:

è un concorso aperto, democratico, un evento senza profitto, il regolamento e le procedure sono deliberate da parte del Consiglio della Latvian Traders Association.

Concorso "accoglienza del cliente".

Concorso il "miglior professionista lettone 2010".

Nomina di "Commerciante Ambiente amichevole 2010".

Obiettivo del concorso:

- stimolare gli operatori a prendere in considerazione il commercio ecosostenibile, in una prospettiva a lungo termine;
- favorire una gestione aziendale che rispetti l'ambiente, vale a dire, creare e sviluppare una cultura ecocompatibile nell'impresa del commercio, ristorazione e servizi e tra i dipendenti.

Organizzatori:

Latvian Traders Association Traders (LTA), The Latvian Accociatio of local and Regional Governaments (LTK), Green Waist- Belt.

Partecipanti:

imprese commerciali, di catering o servizi della Lettonia.

Requisiti del concorso:

le candidature sono registrate all'interno dei quadri di "Best of Trader Lettonia".

Nomina "Prodotto dell'anno"

Scopo della nomination:

riconoscere e diffondere il prodotto dell'anno e il suo distributore.

Selezione dei candidati: alla fine di un anno di rivenditori, distributori e di analisi dei dati commerciali LTA rendere le informazioni sulle merci più popolari e migliori distributori.

Commissione di esperti seleziona i prodotti più popolari e la migliore distribuzione in ogni categoria.

Cassa campionato

Scopo del campionato per aumentare la qualificazione "cassieri", per promuovere la cultura del servizio, per aumentare il prestigio dei lavoratori nel settore del commercio, per diffondere le migliori imprese del commercio.

Scopo del campionato:

nominare il cassiere-leader di un più ampio pubblico, che si vergogna di lavorare male e mostra un esempio per gli altri.

I partecipanti del campionato:

- team da 5 membri e/o partecipanti individuali;
- commercianti imprese commerciali;
- artigiani;
- cassieri o cassieri.

Saluti:

Acquisto di registrazione

Contatto con il cliente

Soldi di conteggio

La conoscenza del diritto



Sport giochi

Finalità e compiti:

- promuovere uno stile di vita sano;
- creare rapporti di amicizia tra venditori, produttori, ristoratori e società di servizi.

Sezione 6. EuroCommerce: le linee di indirizzo

6.1. Le relazioni sindacali nel settore del commercio all'interno del dialogo sociale della UE: salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Un problema fondamentale nel programma di lavoro per SSDC

- In EuroCommerce e in UNI Europa per il commercio esiste un titolo specifico « Salute, sicurezza e benessere sul luogo di lavoro »
- In questo contesto essi si occupano principalmente di questi sotto argomenti:
 - Affrontare la violenza e le molestie legate al lavoro;

- Ergonomia e, più in particolare, le patologie muscolo scheletriche (essi intendono presentare un progetto per la richiesta di finanziamenti per raccogliere le good practice), se possibile in collaborazione con l'OSHA (agente UE per Salute e Sicurezza);
- Stress legato al lavoro;
- La nuova strategia dell'UE per salute e sicurezza

Violenza da parte di terzi legata al lavoro

- Si stima che più di 3 milioni di dipendenti del settore si trovino ad affrontare la violenza da parte di terzi (statistiche UE)
- I partner sociali del settore commercio hanno iniziato a collaborare su questa questione anche prima dell'attuazione ufficiale del dialogo sociale
- Prima dichiarazione congiunta firmata nel 1995, un'altra nel 2006
- Uni Europa commerce ed EuroCommerce hanno continuato a discutere la questione nei loro DS, ponendo l'attenzione sull'analisi delle good practice e sulla ricerca di soluzioni comuni
- Essi hanno anche affrontato questa importante questione a livello multi settoriale firmando le linee guida multisettoriali

Il lavoro a livello settoriale (1)

- Nel 2008, Uni Europa Commerce ed EuroCommerce hanno deciso di lanciare un progetto comune volto all'elaborazione di strumenti comuni con lo scopo di:
 - Sviluppare un approccio settoriale specifico per impedire la violenza da parte di terzi e proteggere i dipendenti sulla base di best practice efficacemente applicate;
 - Aumentare la consapevolezza, all'interno delle autorità pubbliche, dell'importanza dell'adozione di un approccio preventivo;
 - Fornire strumenti a sostegno sia dei proprietari di negozi che dei dipendenti a livello UE con lo scopo di fornire loro supporto per migliorare la sicurezza sul lavoro attraverso la cooperazione sociale

Il lavoro a livello settoriale (2)

- Le good practice giocano un ruolo importante all'interno degli strumenti, ogni capitolo è illustrato con uno o più esempi che sono stati applicati con successo.
- Gli strumenti sono composti dalle seguenti parti:
 - Introduzione, con la definizione di violenza da parte di terzi
 - Capitolo sulla valutazione del rischio, capitolo sulla prevenzione degli incidenti, Capitolo sulla gestione del conflitto
 - Capitolo sulla collaborazione e la cooperazione, Capitolo su dove saperne di più;
 - Gli strumenti sono presenti a questo indirizzo:
<http://www.EuroCommerce.be/content.aspx?PageId=41650>

Il lavoro a livello settoriale (3)

- Con questi strumenti, i partner sociali desideravano elaborare uno strumento pratico e flessibile, con una particolare attenzione alle PMI; un'ampia divulgazione è l'elemento di successo principale della nostra iniziativa!
- Un'ulteriore visibilità sarà garantita all'iniziativa mediante la traduzione e l'ulteriore divulgazione tramite un link con le linee guida multisettoriali
- I partner sociali incoraggiano iniziative di questo tipo (adattamento del materiale, conferenze stampa, ecc) a livello nazionale e locale

Il lavoro a livello multi settoriale (1)

- Coinvolgimento dei partner sociali di commercio, salute, sicurezza privata, governo locale ed educazione
- I partner sociali hanno organizzato 2 conferenze principali nel 2008 e 2009, con il sostegno della Commissione Europea, nelle quali sono stati presentati i risultati ottenuti sulla violenza da parte di terzi e le good practice
- Oltre alle iniziative comuni, i partner sociali a livello multisettoriale hanno accettato di avviare delle trattative per ottenere un risultato comune

Il lavoro a livello multisettoriale (2)

- I partner sociali sono sempre più preoccupati dall'impatto negativo della violenza da parte di terzi:
 - Sulla salute e la dignità dei dipendenti
 - Sulle assenze dal luogo di lavoro, sulla morale del luogo di lavoro e sulla rotazione del personale
 - Sull'ambiente di lavoro – può creare insicurezza per il pubblico e per gli utilizzatori dei servizi
- Dopo diversi incontri, svoltisi tra il gennaio e il giugno 2010, e il consenso dei membri nazionali dei Partner Sociali Europei, è stato raggiunto l'accordo e sono state firmate le Linee Guida nel Settembre 2011

Il lavoro a livello multisettoriale (3)

- Al fine di garantire la corretta applicazione e divulgazione delle linee guida, è stato attuato un progetto finanziato dall'UE:
 - Organizzazione di 3 workshop regionali e di una conferenza finale;
 - Traduzione delle linee guida in tutte le lingue dell'UE
 - Il sito aveva lo scopo di divulgare tutti i risultati del progetto (traduzione, rapporto sui progressi, altri materiali, good practice), vedi <http://www.EuroCommerce.be/content.aspx?PageId=41864>
 - Rapporti sull'applicazione delle linee guida nella cornice del DS e meeting multisettoriale

6.2 Le relazioni sindacali nel settore del commercio all'interno del dialogo sociale della UE: istruzione, formazione e competenze richieste

Una questione essenziale nella WP per SSDC

- Come per la tematica della salute e della sicurezza, la questione dei bisogni di istruzione, formazione e abilità è anche parte del programma di lavoro delle parti sociali del commercio
- In tale contesto essi hanno ottenuto di recente alcuni risultati comuni che si occupano di questa domanda:
 - Parere congiunto sugli aspetti sociali del monitoraggio del mercato al dettaglio (2010)
 - Parere comune sulla relazione d'iniziativa di Bastos parlamentari sulla «Agenda per nuove competenze e posti di lavoro» nel 2011
 - Contributo comune al «Piano d'azione europeo al dettaglio» ad aprile 2012

Le prime attività delle parti sociali in questo campo

- EuroCommerce e Uni Europa Commerce hanno seguito questo problema fin dall'inizio del loro dialogo sociale informale.
- Nel novembre 2006, hanno firmato una lettera di intenti per sostenere l'ulteriore diffusione dei cosiddetti moduli europei Commercio di competenza di formazione
- Si tratta di moduli di formazione su innovativi volti a fornire ai diversi target (giovani, disoccupati ...) con competenze di base per il settore del commercio
- Permette di passare una certificazione che permette di lavorare nel settore del commercio in tutta Europa
- Può essere usato come un self-learning o dalle scuole: esiste in EN, DE, sarà tradotto in TR, RO, PL

Anticipazione del fabbisogno di competenze (fase 1)

1. L'esercizio mappatura: Creazione di una rete europea per anticipare i fabbisogni di competenze nel settore del commercio (VS/2009/0532 - PROGRESS)

Contesto generale del progetto:

- ✓ ILO Global Forum sulle competenze per i dipendenti del commercio, la pubblicazione della comunicazione dal titolo "Nuove competenze per nuovi lavori" fine del 2008 e dello studio "Analisi settoriale delle competenze emergenti nell'Unione europea per il settore del commercio e della distribuzione" nel 2009;
- ✓ dal 2009, le parti sociali lavorare insieme su competenze future esigenze derivanti dagli sviluppi del settore;
- ✓ progetto realizzato con il sostegno finanziario della Commissione: dicembre 2009-dicembre 2011;
- ✓ presentato da EuroCommerce in collaborazione con UNI Europa e tre altri partner (enti educativi);
- ✓ workshop regionali e una conferenza finale, raccolta e analisi dei dati.
- ✓ principali contenuti analizzati:
 - L'evoluzione della società e dei bisogni dei lavoratori;
 - L'evoluzione delle competenze e posti di lavoro;
 - La valutazione delle pratiche, strumenti e metodologie di previsione e gestione delle competenze;
 - Raccolta e lo scambio di buone pratiche.
- Risultati e materiali del progetto
 - Una relazione sui questionari sulla:
 - tendenza Passato e futuro della formazione professionale nel settore;
 - le sfide future della formazione professionale.
- Il ruolo degli organismi nazionali e comunitarie e le istituzioni per affrontare le discrepanze delle competenze.

Un rapporto con le principali conclusioni e prossime tappe:

- situazioni diverse a seconda dei paesi: importanza di una cooperazione efficace tra tutte le parti;
- Le migliori pratiche si possono trovare in quei paesi in cui il multi-stakeholder approccio è ben consolidata (DK, NL, A, DE ...).

Anticipazione del fabbisogno di competenze (fase 2)

- *Un Comitato europeo sulle competenze (Skills Council) per il commercio. E' importante sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di una buona istruzione e formazione professionale: è stato dimostrato dalla raccolta di buone pratiche nel corso del progetto.*
- *Le parti sociali del settore del commercio hanno quindi convenuto di proseguire la loro cooperazione in materia di anticipazione delle competenze attraverso la cosiddetta fase 2 del progetto con i seguenti obiettivi:*
 - Identificare le esigenze di formazione e monitoraggio;

- Identificazione delle opportunità di lavoro e le tendenze;
 - Anticipare le esigenze di capacità e competenze;
 - Corrispondenza tra domanda e offerta tra lavoratori e imprese.
- *Creazione e lancio formale del Consiglio europeo delle competenze del settore:*
- L'analisi dettagliata degli osservatori esistenti ed emergenti in materia di occupazione le competenze;
 - Una rete che collega tutti gli osservatori esistenti ed emergenti.
- *Attuazione delle TIC infrastruttura e gli strumenti*
- Favorire lo scambio e le migliori pratiche e competenze attraverso l'infrastruttura ICT;
 - Esistenti collegamento e osservatori emergenti in materia di occupazione e formazione;
 - Migliorare il funzionamento del Consiglio europeo di settore.
- *Identificazione degli utenti finali possibili e dei beneficiari (organizzazioni imprenditoriali, disoccupati, studenti, enti di formazione ecc)*
- Alcuni esempi di osservatori:
- Ente Bilaterale - Italia;
 - Fundacion Tripartita – Spagna;
 - Kennishandel Centrum - Paesi Bassi;
 - CECOIA – Portogallo;
 - Skillsmart - Regno Unito.
- *Fasi successive:*
- Comitato di pilotaggio con i membri, lo studio eseguito da 2 esperti esterni coordina il progetto;
 - Interviste nei osservatori;
 - Piattaforma Web based;
 - Organizzazione di due seminari e una conferenza.
- *Risultati attesi:*
- proposte per la qualificazione del settore e gli standard delle competenze a livello comunitario;
 - elaborare strategie in materia di istruzione e formazione;
 - impostazione dei servizi web (vale a dire l'e-learning);
 - aumentare l'attrattiva del settore soprattutto per i giovani;
 - migliorare la trasparenza, la consulenza e l'accesso all'apprendimento (formale e informale) e sviluppi di carriera.

I rapporti tra industria e commercio in Italia: i quattro stadi evolutivi

(Prof. Luca Ferrucci – Facoltà di Economia e Commercio, Università di Perugia)

L'Italia rappresenta un paese piuttosto interessante dal punto di vista dell'evoluzione dei rapporti industria-commercio nel panorama europeo. Ciò è dovuto a diversi fattori di specificità, comparativamente ad altri Paesi, quali:

- la presenza strutturale di una specificità nazionale - e spesso regionale - sul piano dei consumi sia alimentari che non alimentari;
- la presenza di una regolamentazione giuridica nazionale caratterizzata, soprattutto nelle prime fasi storiche, da forti connotati protezionistici;
- la presenza di un capitalismo familiare presente nel commercio e caratterizzato da forti barriere alla crescita dimensionale delle imprese, da un forte legame con il territorio locale e da una limitazione delle capacità manageriali nella gestione dell'impresa commerciale.

In questo contesto strutturale, si possono delineare storicamente quattro diversi stadi evolutivi, ciascuno caratterizzato da proprie specificità che hanno contribuito a modellare l'assetto distributivo nazionale.

Gli anni Settanta: il dominio dell'industria e il protezionismo nel commercio di piccola dimensione

Negli anni Settanta, l'industria del Made in Italy (operante in settori quali l'abbigliamento, le calzature, l'orafo, l'alimentare e il mobile) ha conseguito importanti livelli di competitività. I distretti industriali italiani sono intensamente export oriented sui mercati occidentali, in particolare in Germania, in Francia e negli USA. Le imprese industriali si sono conquistate importanti quote di mercato in questi settori, con una propria importante reputazione commerciale e una significativa brand image. In questo contesto, nel mercato domestico, l'industria del Made in Italy - con i propri brand di successo - domina, sul piano economico, il rapporto nei confronti dei piccoli commercianti. I piccoli negozi di calzature o di abbigliamento, ad esempio, sono fondamentalmente in una condizione di subalternità, in termini di potere di mercato, dovendo subire le condizioni contrattuali e di prezzo che l'industria di marca impone. Imprese industriali come Barilla (nell'alimentare), Giorgio Armani (nell'abbigliamento) o Ferragamo (nelle calzature) sono in grado di condizionare profondamente le scelte assortimentali e le logiche di prezzo che il commercio al dettaglio - frammentato e di piccola dimensione - deve praticare.

Questa asimmetria nel potere di mercato tra industria e commercio genera evidenti problemi nella gestione delle imprese commerciali di tipo tradizionale e di piccola dimensione. La regolamentazione giuridica nazionale del settore del commercio al dettaglio, deliberata nel 1971, fissa importanti principi e regole tali da assicurare una limitazione della concorrenza tra i commercianti, tramite logiche protezionistiche da applicare a livello di singole municipalità. Ad esempio, con questa normativa, i singoli Comuni limitano l'apertura di nuovi negozi, stabiliscono il numero massimo di negozi che possono operare all'interno di una categoria commerciale e bloccano l'arrivo della grande distribuzione commerciale moderna. In questo modo, il piccolo commercio al dettaglio - sia nell'alimentare che nel non alimentare - riesce a conseguire importanti livelli di profittabilità grazie alla limitazione della concorrenza intra-settoriale, mentre invece, nei rapporti con l'industria, il commercio al dettaglio si trova a soffrire.

Così, per tutti gli anni Settanta, mentre l'industria italiana consegue importanti livelli di competitività, il commercio al dettaglio resta con assetti proprietari familiari, composti da un solo negozio di piccola dimensione e localizzato nei centri storici dei centri urbani.

Gli anni Ottanta: l'arrivo dei format moderni nel commercio al dettaglio

A partire dagli anni Ottanta, anche nel nostro Paese si attivano specifiche dinamiche destinate a cambiare radicalmente l'assetto strutturale del commercio al dettaglio sia nel comparto alimentare che non alimentare.

Le comunità dei consumatori cominciano a tollerare sempre meno la rendita economica di posizione detenuta dal commercio di piccola dimensione, grazie alla limitazione della concorrenza derivante dalla regolamentazione nazionale. Spesso, i mass media sottolineano che, durante questi anni, gli elevati tassi di inflazione relativi ai prezzi dei beni e servizi di largo consumo derivano proprio dal basso livello di concorrenza tra le imprese del commercio al dettaglio. I policy maker presenti nell'amministrazione delle città intravedono l'emergere di un nuovo consenso politico nel caso di apertura di centri commerciali artificiali, composti da grandi supermercati o ipermercati, nelle periferie delle città. Il bisogno di "modernità" nel commercio, fondato sul superamento della piccola dimensione e su maggiori livelli di concorrenza capaci di contenere il livello dei prezzi, costituisce una nuova priorità per le comunità di consumatori, per i policy makers presenti nelle municipalità e per i mass media. In questo contesto, la regolamentazione giuridica nazionale per il settore commerciale subisce importanti modifiche, allentando i vincoli alle aperture di nuovi format

distributivi moderni (fondati sulle grandi superfici di vendita, sulle tecniche del self service, sull'appartenenza a importanti insegne nazionali, ecc.): nelle diverse città italiane si aprono numerosi centri commerciali artificiali, localizzati nelle periferie dove la rendita fondiaria è più bassa (rispetto ai centri storici), dove vi sono importanti infrastrutture viarie che consentono di raggiungere facilmente il punto vendita e dove si possono realizzare importanti investimenti in termini di agglomerazione di una pluralità di negozi, di parcheggi e di altri servizi ad elevata attrattività per i consumatori. Queste nuove catene distributive operano sia nella merceologia alimentare che in quella non alimentare, con insegne nazionali importanti e con centinaia di propri punti di vendita, grazie ai quali possono ottenere nuove condizioni contrattuali e di prezzo nei confronti dell'industria. I rapporti industria-commercio tendono, così, a divenire maggiormente equilibrati: la grande distribuzione commerciale riesce a recuperare una competitività di prezzo grazie non solo a nuove tecniche di vendita (per esempio, il self service o la maggiore produttività dei dipendenti) ma anche perché dispone di importanti centrali di acquisto che, concentrando tali acquisti, riescono ad ottenere importanti risparmi nei confronti dell'industria.

Ma come si formano queste grandi catene nazionali nel commercio al dettaglio? Come può la piccola impresa familiare arrivare a divenire una grande impresa commerciale? E' noto che, strutturalmente, il perseguimento di una crescita dimensionale dell'impresa genera due ordini di fabbisogni: da un lato, la necessità di disporre di competenze organizzative e gestionali di tipo specialistico che comporta normalmente il reclutamento di manager; dall'altro lato, la necessità di avere risorse finanziarie consistenti per finanziare il percorso di sviluppo tramite la realizzazione di una pluralità di punti di vendita. Queste due evidenti fabbisogni limitano le possibilità di crescita della tipica piccola impresa del capitalismo familiare. E, allora, nel settore commerciale italiano, quali comportamenti strategici si sono realizzati per poter arrivare ad avere importanti catene commerciali nazionali? Fondamentalmente, in Italia, si possono rilevare tre diverse "genetiche" imprenditoriali:

- a. l'investimento nel commercio al dettaglio da parte di importanti imprese non commerciali;
- b. l'aggregazione, tramite forme societarie cooperative, di una pluralità di piccole imprese commerciali;
- c. la formazione e lo sviluppo perseguito dalle cooperative fra consumatori.

La prima strada viene perseguita da parte di diverse imprese non commerciali di grandi dimensioni, come l'impresa automobilistica italiana FIAT che è la proprietaria di un'importante catena denominata "La Rinascente" oppure come l'impresa televisiva Mediaset proprietaria di una catena denominata "Standa".

La seconda strada nasce "dal basso" tramite l'aggregazione di tanti piccoli operatori del commercio all'interno di un'unica insegna commerciale. Si sono, nel corso degli anni Ottanta, progettate e realizzate numerose aggregazioni inter-impresa, spesso a livello consortile e sulla base di segmentazioni territoriali o settoriali, capaci di migliorare l'efficienza e la competitività delle singole imprese associate. Tecnicamente, le unioni volontarie sono forme di integrazione verticale fra grossisti e dettaglianti, i quali, pur conservando singolarmente la propria autonomia giuridica, si accordano per organizzare in comuni alcuni acquisti e alcuni servizi (promozione delle vendite, ecc.). I gruppi di acquisto sono, invece, associazioni fra dettaglianti, ciascuno dei quali conserva la propria autonomia giuridica ma partecipa alla realizzazione di acquisti e altri servizi di vendita in comune. In questo modo, le singole imprese commerciali associate hanno potuto crescere in una logica di rete, acquisendo potere negoziale nei confronti dell'industria e servizi di supporto (ideazione di una linea di prodotti a marchio commerciale, formazione professionale, logistica, layout dei punti di vendita, pubblicità, ecc.) rispetto alle loro esigenze di competitività. Tra le insegne particolarmente competitive presenti nel settore alimentare vi sono Conad e SISA, similmente ad altre esperienze cooperative europee come la francese Leclerc, il belga Colruyt, la Coop Suisse e la tedesca Rewe.

La terza strada, infine, è in relazione al rafforzamento, specie nel settore alimentare, delle cooperative fra consumatori. Il loro fine mutualistico consiste nel cercare di aggregare individui-consumatori, realizzando una attività commerciale al dettaglio, al fine di migliorare la qualità e il prezzo di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non a loro favore. Fondamentalmente, i soci-consumatori svolgono attività lavorative e professionali esterne alla cooperativa e questa ultima è meramente strumentale rispetto al conseguimento di un loro vantaggio economico materiale. In Italia, sin dalla seconda metà dell'Ottocento, si sono formate, a livello locale, numerose cooperative fra consumatori. Sostanzialmente, si trattava di imprese con un unico spaccio, di piccole dimensioni, che garantivano, su scala locale, condizioni di maggiore concorrenza rispetto a contesti pseudo-monopolistici di natura spaziale dovuti alla presenza di pochi dettaglianti capitalistici tradizionali. Nel corso degli anni Ottanta, le cooperative fra consumatori hanno compreso l'importanza di perseguire – pena la loro implosione a causa dell'arrivo di altri competitors – moderni format distributivi al dettaglio, caratterizzati da elevate superfici di vendita, da bacini di attrazione territoriale sovra locale e da qualificati servizi in termini di assortimento e di layout. Conseguentemente, sono state perseguite due importanti innovazioni istituzionali:

- a. La trasformazione dalle cooperative cosiddette chiuse a quelle cosiddette aperte;
- b. Le fusioni tra le piccole cooperative al fine di dare luogo, in ambito spaziali sostanzialmente multi-regionali, a grandi cooperative fra consumatori.

La trasformazione da una cooperativa chiusa, la cui attività è limitata a favore dei soli soci, ad una cooperativa aperta, i cui servizi possono essere utilizzati anche dai non soci, ha reso possibile elevare complessivamente il fatturato e migliorare taluni indicatori di produttività e di redditività aziendale.

Gli anni Novanta: la liberalizzazione del commercio al dettaglio di piccola dimensione e l'arrivo di imprese commerciali estere

Durante gli anni Novanta, è di tutta evidenza che la grande distribuzione commerciale è arrivata, si è localizzata nelle periferie delle città e il commercio di piccola dimensione deve essere rilanciato per poter, tra l'altro, recuperare una competitività e un'attrattività a favore dei centri storici. In questo contesto, alcune nuove normative nazionali attribuiscono nuovi poteri di intervento regolamentativo alle singole Regioni. In questo modo, l'Italia va verso una regolamentazione su base regionale nel settore del commercio, che comporta una differenziazione ma anche nuove opportunità per disporre di regole giuridiche pertinenti rispetto ai propri territori, caratterizzati da contesti morfologici e paesaggistici differenti, oltretutto da assetti infrastrutturali viari e da concentrazioni urbanistiche assai diverse. A fronte di queste novità si introduce anche una sostanziale liberalizzazione per l'apertura di nuovi negozi di piccola dimensione: c'è l'evidente bisogno di rinnovare - sia in termini merceologici che imprenditoriali - molti piccoli negozi e i policy makers ritengono sia indispensabile favorire l'accesso di nuovi giovani, con nuove idee di business e nuove capacità, nell'ambito dell'attività imprenditoriale nel settore del commercio al dettaglio. Così, una nuova generazione di imprenditori entra in questo settore, contribuendo a rinnovare l'offerta commerciale, i servizi erogati, i format distributivi e i layout, "rompendo" vecchi schemi consolidati e contribuendo, per questa via, a rinnovare alcuni centri urbani.

Ma il principale cambiamento nella distribuzione commerciale al dettaglio in Italia si ha con l'arrivo di grandi imprese estere che spesso acquisiscono catene nazionali sia nell'alimentare che nel non alimentare. In particolare, le imprese non commerciali (come FIAT o Mediaset, indicate sopra) che avevano investito nella distribuzione commerciale si trovano a perseguire strategie di cessione di questi asset a questi nuovi operatori esteri.

Infatti, ci sono almeno tre diverse vulnerabilità strategiche che derivano dall'appartenenza dell'impresa commerciale ad un gruppo manifatturiero. Innanzitutto, questa diversificazione conglomerale non funziona sul piano competitivo (ad esempio, gestire nello stesso gruppo un'impresa automobilistica e una del commercio alimentare). In altri termini, non vi sono chiare e definite sinergie economiche tra l'attività commerciale e le altre preesistenti: il primo business non influenza positivamente né l'entità dei ricavi né quella dei costi complessivi delle attività manifatturiere. In secondo luogo, talvolta, l'impresa commerciale costituisce una sorta di "tesoreria" a favore dell'impresa manifatturiera capogruppo. Infatti, l'elevato cash flow operativo di breve periodo - per effetto del meccanismo del credito mercantile netto - può essere utilizzato al fine di fronteggiare fabbisogni monetari in alcune imprese manifatturiere presenti all'interno del gruppo. In questo modo, tuttavia, si condiziona negativamente la gestione economica e finanziaria dell'impresa commerciale, oltretutto le sue possibilità di crescita e di competitività. Infine, sovente, alla guida dell'impresa commerciale, la capogruppo manifatturiera colloca propri manager, espressione di una cultura industriale assai lontana dalle competenze specializzate di management di cui necessita un'impresa commerciale. Per tutti questi motivi, nei casi di fabbisogni finanziari rilevanti a carico della capogruppo o di specifiche esigenze di ristrutturazione industriale, la cessione dell'impresa commerciale costituisce una necessaria scelta strategica a livello di gruppo. Così, nel corso degli anni Novanta in Italia, si assiste a processi di acquisizione attivati soprattutto da parte di grandi multinazionali estere, specializzate nel settore della distribuzione commerciale, al fine di poter penetrare rapidamente nel nostro mercato nazionale. Tre esempi nazionali possono essere indicati.

La Rinascente, importante e storica catena non alimentare italiana, posseduta dalla FIAT viene ceduta nel 1997 alla francese Auchan. La FIAT ha infatti bisogno di ristrutturarsi e di reperire risorse finanziarie aggiuntive da investire nel suo core business automobilistico e, quindi, la cessione di questa impresa commerciale costituisce una evidente necessità.

L'impresa televisiva Mediaset decide di cedere, nel 1998, l'insegna commerciale Standa. La parte non-alimentare viene ceduta a Coin e quella alimentare viene acquisita da Conad e dalla Rewe, colosso tedesco, già presente in Italia con le insegne dei discount Penny e ai supermercati Billa.

La conglomerata industriale pubblica IRI cede nel 1994 la GS e Autogrill ad una cordata che fa capo ad Edizioni Holding (presente nell'abbigliamento con il brand Benetton) e Leonardo Del Vecchio (presente nel settore dell'occhialeria con l'impresa Luxottica). Questi imprenditori fanno entrare, nel 1997, nel capitale sociale di GS, la francese Promodès. Nel 1999, Carrefour acquisisce Promodès (che porta in dote la partecipazione in GS). Infine, nel 2000, Carrefour (che deteneva il 36%) acquista, in modo totalitario, la GS dagli altri due imprenditori industriali italiani.

Gli anni Duemila: le nuove trasformazioni nel commercio al dettaglio

Nel corso degli anni Duemila, due nuovi drivers della trasformazione nel commercio al dettaglio emergono nel nostro Paese: l'arrivo della direttiva europea sui servizi e una nuova generazione di format distributivi.

La direttiva europea sui servizi genera una nuova ondata di liberalizzazione nella regolamentazione per l'accesso da parte della grande distribuzione commerciale. Infatti, nel nostro Paese, le barriere all'entrata per l'apertura di nuove strutture di elevata superficie non possono più essere presenti se non giustificate da motivi di pubblico interesse, quali quelli della sicurezza urbana, della salute dei cittadini, degli assetti urbanistici e paesaggistici. Diverse Regioni, in Italia, che avevano in passato cercato di limitare la media e grande distribuzione commerciale si trovano a dover modificare i loro assetti regolamentativi. Tuttavia, questa nuova ondata di regolamentazione ispirata a criteri di liberalizzazione non genera grandi destabilizzazioni negli equilibri consolidati della distribuzione commerciale italiana. Ciò è dovuto al fatto che il gigantismo dei format distributivi non attrae più il consumatore: la crisi economica delle famiglie, accentuatasi a partire dal 2008, ha ridotto strutturalmente il potere di acquisto di beni e servizi e, quindi, i grandi investimenti nel commercio da parte delle imprese si sono bloccati. Non solo, negli ultimi venti anni, anche in Italia, oramai le quote di

mercato detenute dalla grande distribuzione commerciale, sia nell'alimentare che nel non alimentare, hanno raggiunto quote importanti e, quindi, in molti casi sembra possibile parlare di mercati "quasi saturi": secondo l'ultimo rapporto del Ministero dello Sviluppo Economico, è sufficiente ricordare che, nel settore alimentare, la grande distribuzione detiene oltre il 64% dell'intero mercato al dettaglio.

D'altra parte, una nuova generazione di format distributivi sta localizzandosi anche in Italia e non si basa più sulla tradizionale impostazione fondata sulla grande dimensione e sulla concentrazione di numerosi negozi all'interno di centri commerciali artificiali. E' sufficiente pensare, nel comparto non alimentare, all'arrivo degli outlet village, strutture immobiliare pianificate che tendono a riprodurre un "cuore" urbanistico e commerciale di tipo cittadino, in armonia con il territorio circostante e capace di attrarre l'insediamento di moltissimi negozi monomarca.

Le sfide aperte per il futuro

Le trasformazioni storicamente sedimentate nel settore del commercio al dettaglio e illustrate nei paragrafi precedenti hanno condotto strutturalmente ad una marginalizzazione dei centri storici rispetto alle periferie delle città e dei centri urbani. Alcune trasformazioni socio-economiche particolarmente rilevanti hanno impattato in modo rilevante sulle condizioni competitive del commercio presente nel centro storico. Cinque dinamiche sono particolarmente evidenti.

In primo luogo, la realizzazione dei centri commerciali artificiali (outlet village, cinema multisala, ipermercati alimentari e così via, corredati da una moltitudine di altri esercizi di piccola dimensione), localizzati nelle periferie urbane oppure in prossimità di infrastrutture viarie di rilevanza nazionale, ha generato un crowding out competitivo rispetto ai centri commerciali naturali (ossia quelli presenti nei centri storici delle città). E' indubbio che questa modernizzazione del commercio abbia alimentato un maggior livello di concorrenza e di servizio (parcheggio, accessibilità, convenienza economica, utilizzo piacevole del tempo libero, ecc..) a favore del consumatore, ma tuttavia ha contribuito a generare un gap di offerta e di attrattività commerciale e artigianale a sfavore dei centri storici delle nostre città italiane.

In secondo luogo, la rendita fondiaria ha registrato una crescita significativa, comportando problemi economici maggiori sia per i residenti che per gli operatori commerciali localizzati nei centri storici rispetto alle periferie urbane. I costi della manutenzione degli edifici storici, unitamente ai livelli di mercato dei canoni di locazione, hanno penalizzato l'economia del centro storico rispetto alle periferie oppure ai centri urbani minori.

In terzo luogo, i centri storici delle città hanno sofferto di un gap infrastrutturale relativo all'accessibilità e alla permanenza da parte degli operatori economici (basti pensare ai problemi logistici di approvvigionamento periodico delle merci da commercializzare) e dei consumatori. Ciò ha rafforzato, specularmente, la competitività dei centri commerciali artificiali localizzati nelle periferie.

In quarto luogo, si è modificata, in molti casi, l'identità sociale e commerciale di alcuni quartieri dei centri storici delle città, per effetto dell'afflusso di numerosi immigrati, provenienti da paesi spesso extra-europei. Questi flussi hanno innestato una varietà etnica in termini di nuovi residenti, con taluni problemi di integrazione sociale e, in qualche caso, contribuendo ad accentuare un degrado della qualità urbana, in termini di sicurezza percepita dai residenti. E', tuttavia, importante rilevare che questi flussi di immigrati hanno costituito anche una risorsa economica importante, non solo per l'espletamento di attività e professioni socialmente auspicabili (per esempio, badanti) ma anche per il manifestarsi di nuovi bisogni di consumo, espressione di culture e modelli di acquisto diversi dalla nostra tradizione. Di conseguenza, spesso, nei centri storici delle città si sono avute aperture di nuovi esercizi commerciali e artigianali. Si tratta di un fenomeno importante che va opportunamente monitorato, anche per la possibilità che la nascita di queste nuove imprese commerciali sia non solo espressione di dinamiche dal lato della domanda (logica demand pull basata su bisogni specifici di tipo etnico) ma anche di re-immissione, nei circuiti economici, di risorse finanziarie ottenute in circostanze, magari non locali, di dubbio rispetto delle normative civili e penali.

In quinto luogo, il riposizionamento localizzativo (e, in taluni casi, la cessazione) di molte strutture istituzionali pubbliche (scuole, tribunali, ospedali, uffici della pubblica amministrazione locale, caserme militari, ecc..) dai centri storici a favore delle periferie ha generato un minor livello di pendolarismo giornaliero per ragioni di lavoro o di utenza dei servizi pubblici, riducendo la domanda aggregata nei confronti dei servizi commerciali e artigianali presenti nel centro storico.

Infine, sul piano regolamentativo nazionale, da anni sono in atto dinamiche liberalizzatrici che, se da un lato hanno generato l'opportunità per la nascita di nuove imprese commerciali e di servizi, dall'altro lato hanno contribuito ad indebolire la capacità programmatica delle autorità municipali sul tema del commercio. Ad esempio, anche alla luce delle disposizioni previste dalla recente direttiva europea, la capacità da parte del Comune di limitare la diffusione di forme commerciali incoerenti rispetto all'identità storica e culturale delle città (per esempio, una proliferazione eccessiva di kebab e simili), è stata fortemente ridimensionata.

Tutti questi fattori strutturali, congiuntamente considerati, hanno un impatto particolarmente forte sugli equilibri economici, storicamente conseguiti, in relazione ai servizi commerciali e artigianali, alla qualità della vita dei residenti e all'attrattività di non residenti nei centri storici di queste città.

Non solo, unitamente a questi fattori strutturali, la crisi economica e finanziaria manifestatasi a partire dal 2008, ha comportato un significativo abbassamento delle capacità di consumo di beni e servizi finali da parte di molte famiglie e individui. Il minore potere di acquisto – dovuto a perdita occupazionale oppure a riduzione dei livelli dei redditi complessivi – ha penalizzato molti operatori economici, in particolare quelli – come i commercianti e gli artigiani –

strettamente dipendenti dalla domanda locale di beni e servizi di consumo finale, contrariamente ad altre imprese manifatturiere export-oriented.

Tutte queste dinamiche in atto, potenzialmente, possono condurre a trasformare morfologicamente in profondità questi centri storici, soprattutto quelli caratterizzati da una storia e da un'identità culturale, architettonica e sociale molto rilevante. In particolare, in mancanza di un progetto complessivo di governance pubblica e privata e di un progetto di interventi strategici e puntuali, c'è il rischio di attivare almeno tre traiettorie di cambiamento, dominate da queste "libere forze" del mercato sociale ed economico:

- a. rischio di degrado sociale e urbanistico del centro storico, generando problemi di integrazione sociale e di sicurezza percepita da parte dei residenti;
- b. rischio di generare una rarefazione sia di residenti che di attività commerciali. Sul piano dei residenti, si assiste frequentemente alla locazione degli appartamenti, magari non sempre fiscalmente dichiarata, generando condizioni economiche privatamente profittevoli ma disincentivando meccanismi virtuosi di investimento nella valorizzazione e nella riqualificazione degli immobili urbani con un mercato della locazione che attiva segmenti di domanda socialmente marginali (quali immigrati clandestini e studenti universitari). Sul piano delle attività commerciali e di servizio, si ha un cambiamento di offerta coerente con la metamorfosi sociale dei residenti nei centri storici. Rarefazione dei residenti cittadini e di esercizi commerciali e artigianali "storici" comportano poi una minore qualità complessiva degli spazi pubblici, in termini di controllo sociale dei comportamenti individuali e di attrattività turistica per gli acquisti;
- c. rischio di innestare, a fianco di queste attività commerciali e artigianali, spesso economicamente marginali e gestite da comunità extra-europee, la proliferazione di esercizi commerciali gestiti da catene di operatori internazionali del franchising, privi di identità locali, capaci di sostenere economicamente rendite fondiari elevate relative alle top location presenti nei centri storici delle città. In altri termini, c'è la possibilità che, nei centri storici, si vada realizzando un modello bi-polare, di stampo anglosassone, dove, a fianco di negozi marginali gestiti da immigrati extra-comunitari (che, magari, hanno orari di apertura anche durante la fascia notturna), si trovano una moltitudine di franchising internazionali privi di identità storica e di radicamento rispetto al centro di una città.

Insomma, il centro storico di molte città italiane rischia di immettersi in una dinamica "viziosa", fatta di riduzione dei residenti e, in qualche caso, di una loro sostituzione con individui a minore capacità di acquisto, con conseguente contrazione del numero di operatori commerciali e artigianali presenti, da cui ne consegue una condizione di diffusa non utilizzazione di molti spazi immobiliari (fondi destinati ad attività commerciali ecc.) oppure l'occupazione, da un lato, di location marginali da parte di nuovi operatori extra-comunitari e, dall'altro, delle migliori location da parte di operatori bancari, assicurativi oppure di catene internazionali di franchising.